

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

KARAR VERME VE ELEŞTİREL DÜŞÜNME İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS

Hazırlayan
Uğur TURAN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Yahya FİDAN

Karabük
EYLÜL/2019

**T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

KARAR VERME VE ELEŞTİREL DÜŞÜNME İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS

**Hazırlayan
Uğur TURAN**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Yahya FİDAN**

**Karabük
EYLÜL/2019**

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI	5
ÖNSÖZ	6
Öz.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION	10
ARAŞTIRMANIN KONUSU	11
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	12
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	13
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR	14
1. GİRİŞ	15
2. KARAR VERME.....	17
2.1. Karar Ve Karar Verme Kavramları.....	17
2.2. Karar Türleri	19
2.2.1. Programlanabilen ve Programlanamayan Kararlar	19
2.2.2. Stratejik, Operasyonel ve Yönetimsel Kararlar.....	20
2.2.3. Kişi ve Grup Kararları	21
2.2.4. Alt ve Üst Kademe Kararları	23
2.2.5. Belirlilik, Risk ve Belirsizlik Durumlarına Göre Kararlar	23
2.2.6. Ölçütlerine Göre Kararlar	24
2.2.7. Gereksinimlerine Göre Kararlar	24
2.2.8. Tek Evreli ve Çok Evreli Kararlar	25
2.3. Karar Süreci.....	26

2.3.1. Kararın Öğeleri	26
2.3.2. Karar Süreci Aşamaları	27
2.4. Karar Verme Modelleri.....	29
2.4.1. Klasik Karar Verme Modeli	29
2.4.2. Yönetmel Karar Verme Modeli.....	29
2.4.3. Çöp Tenekesi Modeli	31
2.4.4. Politik Karar Verme Modeli.....	32
2.5. Karar Verme Teknikleri	33
2.5.1. Karar Ağaçları	33
2.5.2. Altı Şapkalı Düşünme.....	34
2.5.3. Balık Kılçığı.....	35
2.5.4. Beyin Fırtınası.....	36
2.5.5. Nominal Grup Tekniğı	37
2.5.6. Delphi Tekniğı.....	37
2.5.7. Şeytanın Avukatı Tekniğı.....	38
3. Eleştirel Düşünme	39
3.1. Eleştirel Düşünmede Beceri ve Eğilim Kavramları	44
3.2. Eleştirel Düşünme Becerileri.....	44
3.3. Eleştirel Düşünme Eğilimleri	47
3.4. Eleştirel Düşünmenin Özellikleri.....	48
3.5. Eleştirel Düşünen Birey Özellikleri	49
3.6. Eleştirel Düşünme Süreçleri.....	52
3.7. Eleştirel Düşünmenin Önemi	53
3.8. Eleştirel Düşünme Eğitimi.....	57
3.9. Eleştirel Düşünmeyi Engelleyen Etmenler.....	60
3.10. Eleştirel Düşünme ve Yaratıcı Düşünme İlişkisi.....	68
4. Karar Verme ve Eleştirel Düşünme İlişkisi.....	71




4.1. Karar Verme Süreci ve Eleştirel Düşünme	71
4.2. Karar Türleri ve Eleştirel Düşünme	73
4.3. Karar Verme Teknikleri ve Eleştirel Düşünme	74
4.4. Karar Vermede Sezgi ve Eleştirel Düşünme İlişkisi	81
Sonuç	84
Kaynakça	92
ŞEKİLLER LİSTESİ	102
ÖZGEÇMİŞ	103



TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Uğur TURAN'a ait "Karar Verme ve Eleştirel Düşünme İlişkisi" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Yüksek Lisans programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı ve Danışmanı	: Prof. Dr. Yahya FİDAN	
Üye	: Doç. Dr. Ferudun KAYA	
Üye	: Dr. Öğ. Üy. Canan YILDIRAN	

Tez Sınavı Tarihi: 27.09.2019

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yaptığımı beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: UĞUR TURAN

İmza:



ÖNSÖZ

Bu tez çalışması sürecinde her daim destek ve katkılarını esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Yahya FİDAN'a, değerli geribildirimleri ile çalışmama destek veren Doç. Dr. Ferudun KAYA'ya ve Dr. Öğr. Üy. Canan YILDIRAN'a katkılarından ötürü teşekkürü bir borç bilirim.

Tez yazımı sürecinde bana olan büyük desteği ve gösterdiği sabır ve anlayış için sevgili eşim Ayşe TURAN'a, bu süreci sorunsuz geçirmem için bana fırsat sağlayan Karabük Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunun değerli yönetim ekibine, hayatımın her döneminde bana her türlü imkânı ve desteği sağlayan değerli aileme teşekkürlerimi sunarım.

Uğur TURAN

ÖZ

Karar verme, farkında olmadan gün içinde belki yüzlerce defa uyguladığımız bir süreçtir. Önemli kararlar için karar verme süreci daha uzun zaman alarak daha fazla düşünme gerektirirken, daha önce gerçekleşmiş durumlarda veya sonucun önemini yüksek olmadığı durumlarda bu süreç anlık ve kendiliğinden gerçekleşebilir. Bireylerin daha iyi kararlar alması gerek profesyonel gerekse özel hayatlarında daha başarılı olmalarını sağlayabilmesi açısından önemlidir. Daha iyi kararlar alabilmenin yolu daha iyi düşünebilmekten geçmektedir. Daha iyi düşünebilmek, bilgiye, analize ve akıl yürütmeye dayalı kararlar vermek için bireylerin eleştirel düşünme becerilerine ihtiyaçları vardır. Bu çalışmada karar verme ve eleştirel düşünme arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bilgiler ışığında, karar verme ve eleştirel düşünme kavramları arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Nitel araştırma kapsamında yapılan çalışma sonucunda elde edilen bilgiler, karar vermede eleştirel düşünmenin bireylerin daha iyi kararlar vermesi için önemli bir gereksinim olduğunu, diğer taraftan çeşitli karar verme tekniklerinin de bireylerin eleştirel düşünme kalitesine olumlu katkı yapacağını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: karar verme, eleştirel düşünme

ABSTRACT

Decision-making is a process that we unintentionally apply hundreds of times a day. While the decision-making process for important decisions takes more time and requires longer deliberation, it can take place spontaneously and automatically in situations the outcomes of which are not significant or those which have already occurred before. It is important that individuals make better decisions in order to be more successful in their professional and personal lives. In order to make better decisions, one needs to think better. Individuals need critical thinking skills in order to think better and to make decisions based on knowledge, analysis and reasoning. In this study, the relationship between decision-making and critical thinking is examined. In the light of the obtained information, the relationship between the concepts of decision making and critical thinking has been put forward. The information obtained as a result of the study conducted within the scope of qualitative research shows that critical thinking is an important requirement for individuals to make better decisions, while various decision-making techniques also contribute positively to the critical thinking quality of individuals.

Keywords: decision-making, critical thinking

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Karar Verme ve Eleştirel Düşünme İlişkisi
Tezin Yazarı	Uğur TURAN
Tezin Danışmanı	Prof. Dr. Yahya FİDAN
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	2019
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	Karabük-TÜRKİYE
Tezin Sayfa Sayısı	105
Anahtar Kelimeler	Karar verme; Eleştirel düşünme

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	The Relationship Between Decision Making and Critical Thinking
Author of the Thesis	Uğur TURAN
Advisor of the Thesis	Prof. Dr. Yahya FİDAN
Status of the Thesis	Master's Degree
Date of the Thesis	2019
Field of the Thesis	Business Administration
Place of the Thesis	Karabük-TURKEY
Total Page Number	105
Keywords	Decision Making; Critical Thinking

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Karar verme insanların günlük hayatlarında sayısız defa uyguladıkları zihinsel bir süreçtir. Bazı kararlar çok önemli olmadığı veya sonucun çok etkilemediği için anında verilirken, bazı kararların verilmesi gerek önemi gerekse ortaya çıkaracağı sonuçlar açısından bazen günler, bazen haftalar alabilmektedir. İnsanların mesleki ve sosyal hayatlarında verdikleri kararlar nasıl yaşadıklarını ve gelecekte nasıl yaşayacaklarını belirlemektedir. Bu nedenle mesleki ve sosyal hayatlarında daha başarılı olmak isteyen insanlar için verdikleri kararların kalitesini artırmak son derece önemlidir.

Bireylerin karar verme kalitesi, yönettikleri veya parçası oldukları işletmelerde de yönetim kararlarının kalitesini belirlemektedir. Dolayısıyla işletmelerin gelecekteki onları yöneten bireylerin veya grupların ne kadar etkili karar verebildiğine bağlıdır.

İnsanlar karar vermek için zihinsel süreçler yürütürler. Bu süreçlerin birçoğu özellikle anlık verilen kararlar için kendiliğinden gerçekleşiyor gibidir. Diğer taraftan önemli kararları verebilmek için insanlar yoğun bir düşünme süreci yürütürler. Bu düşünme sürecinin kalitesi verdikleri kararların kalitesini de doğrudan etkilemektedir. Düşünme süreçlerini iyileştirmek için ne düşündüğümüz ve nasıl düşündüğümüz kadar, neden bu şekilde düşündüğümüz ve bizi bu düşünme şablonlarına iten sebepler incelenmelidir. Düşünme süreçleri üzerine odaklanan ve kendi düşünme süreçlerini geliştirmeyi amaçlayan bu yansıtmacı yaklaşım eleştirel düşünme olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırmanın konusu, karar verme ve eleştirel düşünme arasındaki ilişkiyi incelemek, hangi yaklaşım ve uygulamaların karar verme kalitesine olumlu katkı yaptığını ve hangi karar tekniklerinin eleştirel düşünme sürecine katkı sağladığını değerlendirmektir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalıřmada, karar verme ve eleřtirel dűřünme arasındaki iliřkiyi ortaya koymak amaçlanmıřtır. Bu amaçla, karar verme sűreleri, karar vermede kullanılan teknikler detaylı olarak incelenmiřtir. Eleřtirel dűřünme konusu da detaylı řekilde incelenerek, karar verme ve eleřtirel dűřünme kavramlarının birbirini destekleyecek yönleri arařtırılmıřtır. Kűreselleřen dűnyada deęiřimin ve ulařımın artan hızı ile ortaya çıkan daha stratejik hareket edebilme gereksinimi ve iřletmelerin rekabet edebilme yeteneklerinin, bűyűmelerinin ve karlarının sűrdűrűlebilir olması açısından daha iyi kararlar verebilmenin önemi gittikçe artmaktadır. Bu arařtırma, karar verme sűrelerinin eleřtirel dűřünme becerileri ve eęilimleri ile desteklenebileceęini ve eleřtirel dűřünme kalitesinin karar verme teknikleri kullanılarak artırılabilceęini göstermesi açısından önemlidir. Bu arařtırmada kullanılan ve henűz dilimize tercűmesi yapılmamıř birçok eser bulunmaktadır. Arařtırmanın bu yönűyle de literatűre katkı sunması amaçlanmıřtır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Karar verme ve eleştirel dűőünme arasındaki iliŐkiyi inceleyen bu çalıŐma kapsamında yapılan araŐtırma nitel çalıŐma özelliği taŐımaktadır. Karar verme ve eleştirel dűőünme arasındaki iliŐkiyi araŐtırmak üzere gerçekleŐtirilen bu çalıŐma için, Karar Verme ve Eleřtirel Dűőünme ile ilgili olarak yazılmıŐ ve ulaŐılabilen hemen her çalıŐma temin edilmiŐ ve titizlikle okunmuŐtur. GerçekleŐtirilen kapsamlı literatür taramasının özellikle geniŐ yelpazede olmasına özen gösterilmiŐtir. Betimsel analiz yoluyla elde edilen bilgiler analiz edilerek karar verme ve eleştirel dűőünme arasındaki iliŐki incelenmiŐtir.



KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

Uluslararası literatürde eleştirel düşünme üzerine yapılan birçok araştırma ve yayınlanan pek çok kitap bulunmaktadır, ancak maliyet ve yurtdışındaki kütüphanelere erişim açısından bu kaynakların temini zordur. Ayrıca yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun İngilizce dilinde olması, ülkemizde yapılan araştırmalarda kullanılmasını sınırlamaktadır. Bu nedenle bu araştırmada öncelikle uluslararası kaynaklara odaklanılarak, bundan sonra yapılacak araştırmalarda da fayda sağlayabilmek amaçlanmıştır.



1. GİRİŞ

Eleştirel düşünme kavramı günümüzde gittikçe yaygınlaşan, araştırılan ve çalışılan kavramlardan biridir. Eleştirel Düşünme Topluluğu'nun tanımına göre eleştirel düşünme,

“gözlem, deneyim, yansıtma, akıl yürütme veya iletişim ile elde edilen veya oluşturulan bilgilerin aktif ve nitelikli bir şekilde kavramsallaştırılması, uygulanması, analizi, sentezi ve/veya değerlendirilmesinden oluşan, akıl ile disipline edilen bir süreçtir” (Scriven & Paul, 1987).

Eleştirel düşünme aynı zamanda bir “üst biliş” (Tempelaar, 2006, s. 291), yani insanın kendi düşünme süreçleri ile ilgili düşünebilmesi (Kuhn & Jr., 2004, s. 270) olarak da tanımlanmıştır. Eleştirel düşünme öğrencileri ortaöğretim sonrasına ve işgücü piyasasına hazırlamak için gerekli olan birkaç öğrenme ve yenilik becerisinden biri olarak kabul edilmektedir (Lai, 2011, s. 41). Eleştirel düşünme eğitimciler, yöneticiler, kanun koyucular ve işverenler tarafından yetişkinlerin bağımsız öğrenmelerinin ve yükseköğretimin istedik hedeflerinden biri olarak kabul etmektedirler (Geertsen, 2013, s. 52).

İnsanlar karar verirken daha çok düşünme gerektirmeyen anlık karar durumlarıyla karşılaşsalar da (Robbins & Coulter, 2012, s. 178; Wiig, 2004, s. 66), önemli kararlar vermek gerektiğinde uzun bir düşünme ve değerlendirme sürecinden bahsetmek mümkündür. Bu düşünme süreci sonucunda verilen kararlar bazen kişilerin kendilerini ve/veya çevrelerini veya daha büyük bir topluluğu etkileyebilmektedir. İşletmelerde de kararları verenlerin işletmeyi yöneten insanlar olması verdikleri kararların önemini verilen kararın kapsamı açısından oldukça artırmaktadır (Certo & Certo, 2012, s. 182). Özellikle üst kademe yöneticilerinin aldıkları kararların işletmelerin bütününe etkileyecek boyutta ve stratejik kararlar olması (Pavett & Lau, 1983, s. 176; Drucker, 2005, s. 307) ve hem mevcut durumları hem de gelecekleri açısından hayati öneme sahip olması, karar verme sürecini ve verilen kararların önemini artırmaktadır (Frankelstein, Whitehead, & Campbell, 2009, s. 63; Certo & Certo, 2012, s. 182). İster tek bir kişi, isterse bir grup veya topluluk kararı olsun, etkili karar verme hemen hemen her mesleğin temel bir gereksinimidir (Freeley & Steinberg, 2009, s. 1). Yönetimler açısından ise, iyi karar verme iyi bir yönetimin olmazsa olmaz şartıdır, çünkü yönetim kararları bir işletmenin sorunlarını nasıl çözdüğünü, kaynaklarını nasıl değerlendirdiğini ve hedeflerine ulaşım ulaşamayacağını belirler (Daft R. L., 2008, s. 271).

Freeley ve Steinberg'e göre, "*hayatta başarılı veya başarısız olmamız, büyük ölçüde akıllı kararlar verebilmemiz ve diğerlerinin kararlarını kendimize yararlı olacak şekilde etkileyebilmemize bağlıdır*" (2009, s. 4). Verilen kararlarda daha başarılı, etkili olmak veya Drucker'ın belirttiği gibi doğruya daha yakın kararların ortaya çıkmasını sağlamak için (2005, s. 470) karar vericilerin karar verme becerileri ve yeterlilikleri kadar, işe koştukları düşünme süreçlerinin de önemli olduğu açıktır. Düşünmek, problem çözmek, karar vermek veya içinde bulunduğumuz durumları anlamak için kullandığımız bilinçli bir zihinsel süreçtir ve insanlar için bu uygulamalardaki en güvenilir rehberdir. Günümüzün zorlukları, hislerine güvenmek yerine eleştirel bir bakış açısıyla problem çözme ve karar verme becerisine sahip kişiler gerektirmektedir (Ruggiero, 2012, s. 19).

Karar verme, yöneticilerin yaptığı işin sadece bir kısmıdır ve genellikle fazla zaman almaz. Ancak önemli kararlar vermek "*özel bir yönetsel*" görevdir. Yöneticilerden beklenen, işletme genelinde, operasyonlarında ve üretimlerinde önemli ve olumlu etki oluşturacak kararlar almalarıdır (Drucker, 2005, s. 307). Makul, akılcı kararlar kişilerin mutlu, işletmelerin ise başarılı olma şansını artıracaktır. İnsanların özel veya meslek hayatlarında verdikleri kararlar doğrudan hayat kalitelerine etki etmektedir. Eleştirel düşünme karar vermeye uygulandığında "*karar verme modelini bilinçli ve kasıtlı bir tercih seviyesine yükselterek, verilen kararların akla ve mantığa yakınlığını artırmaktadır*" (Paul & Elder, 2014, s. 183). Buradan anlaşılacağı gibi, etkili ve istedik sonuçlar ortaya çıkaran kararlar verebilmek için, etkili bir düşünür olmak, düşünme süreçlerimiz hakkında düşünmek ve eleştirel düşünmenin göstereceği faydalı yöntemlerden yararlanmak gerekmektedir.

2. KARAR VERME

2.1. Karar Ve Karar Verme Kavramları

Karar verme, günlük yaşamın her anında her birimizin bazen üzerinde çok düşünerek, bazen de anlık bir seçimle gerçekleştirdiğimiz bir uygulamadır. Türk Dil Kurumu'na göre karar *“bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargıdır”* (TDK, 2019). Bu tanımdaki “düşünülerek verilen” ifadesi, bizlere karar vermenin bir süreç olduğunu anlatmaktadır ve karar verme “düşünme” eyleminin bir sonucudur (Ruggiero, 2012, s. 19). Bu sürecin sonucunda yapılan seçim veya seçimler kararı oluşturur. Simon (1997, s. 1) da “karar” ve “karar verme” arasında net bir fark olduğunu belirtmiş ve karar vermenin bir süreci ifade ettiğini, kararın ise bir sonucu anlattığını ifade etmiştir.

Her gün, insanların günlük yaşantıları içerisinde alınan sayısız kararlar mevcuttur. Bu kararlardan bazıları anlık olarak, üzerinde hiç düşünmeden verilir. Bir kısmı kısa bir değerlendirmeden sonra, bir diğer kısmı ise üzerinde çok uzun süre düşünülerek ve değerlendirmeler yapılarak verilir (Freeley & Steinberg, 2009, s. 1). Verilen bu kararlardan bazıları günlük hayatta çok da önemli olmayan kararlar iken, bazı diğer kararlar ise hem karar verenin kendisini ve çevresini etkileyebilecek kararlar olabilir. Devlet kurumları, vakıflar, şirketler ve uluslararası organizasyonlar düşünüldüğünde, bazı kişiler tarafından alınan kararların sadece karar vericileri etkilemekle kalmayıp, bütün bir ulusu veya tüm dünya uluslarını etkileyeceği söylenebilir.

Daft, kararı var olan alternatifler arasından yapılan bir seçim olarak tanımlamıştır. Karar verme ise sorunları ve fırsatları tanımlama ve sonra bunlara çözüm getirme sürecidir (Daft R. L., 2008, s. 272). Örneğin bir kişinin bir cep telefonuna ihtiyaç duyması, uygun alternatifleri değerlendirmesi, çeşitli kaynaklardan alternatiflerle ilgili bilgi toplaması ve bir seçim yaparak ihtiyacına çözüm getirmesi karar verme sürecine bir örnek teşkil edebilir.

Yates'e göre karar, *“lehtarları açısından tatmin edici durumlar ile sonuçlanan bir uygulamaya bağlılık”* olarak tanımlanmıştır. Yates ayrıca, karar vermenin kasıtlı bir iş olduğunu ve insanların belirli sonuçlara ulaşmak için kararlar verdiklerini belirtmiştir. Yates'e göre insanlar karar sürecinde zaman zaman bilinçdışı olarak hareket etseler de o karar vermenin kazara gerçekleşmeyecek bir iş olduğunu belirtmiştir (Yates, 2003, s.

24-25). Drucker ise, kararın bir yargı olduğunu belirterek, bir kararın çok ender durumlarda doğru ve yanlış arasında bir seçim olduğunu belirtmiştir. Drucker kararın doğru ve yanlış arasında bir seçim olmak yerine, en sık görülen şekliyle iki alternatiften hangisinin doğruya daha yakın olduğunun seçimi olduğu şeklinde ifade etmiştir (Drucker, 2005, s. 470).

Anderson'a göre, karar vermenin ilk aşaması problemi belirlemek ve tanımlamaktır. Karar verme, bir alternatifin seçilmesi ile sona ermektedir ki, bu da karar verme işleminin son aşamasıdır (Anderson D. R., Sweeney, Williams, Camm, & Martin, 2012).

Kuzgun, karar vermeyi bir ihtiyacı gidereceği düşünülen bir objeye götürecek birden fazla yol olduğu zaman, yaşanan sıkıntıyı giderici bir yöneliş olarak tanımlamıştır. Aynı eserinde, yazar ayrıca karar verme davranışının ortaya çıkabilmesi için şu üç koşulun da bulunması gerektiğini belirtmiştir:

- 1- Karar verme ihtiyacını ortaya çıkaran bir güçlüğün varlığı ve bu güçlüğün birey tarafından hissedilmesi,
- 2- Güçlüğü giderecek birden fazla seçeneğin bulunması,
- 3- Bireyin seçeneklerden birini seçecek özgürlüğe sahip olması (Kuzgun, 1993).

Tversky ve Kahneman da karar verme durumunu bir problem olarak adlandırmış ve bir karar probleminin “*kişinin arasından seçim yapması gereken uygulamalar veya seçenekler, bu seçimlerin muhtemel çıktıları veya sonuçları ve bu sonuçları uygulamalara bağlayan durumsal olasılıklar ve tesadüfler*” ile tanımlanacağını belirtmişlerdir (Tversky & Kahneman, 1981).

Karl Wiig, karar vermeyi insanların meşgul olabileceği en önemli aktivitelerden biri olarak tanımlamıştır. Ona göre, karar verme verilen bir durum ve bu durum bağlamında ne yapılması gerektiğinin teşhis edilmesi ve belirlenmesidir. Wiig, karar vermenin şu üç fonksiyonel görev yolunu kapsadığını belirtmiştir: (1) basit karar verme, (2) karmaşık karar verme ve (3) özgün karar verme. Karar verilmesi gereken durum anlaşıldığında, bu duruma nasıl yaklaşılması gerektiğine karar vermek mümkündür. İyi anlaşılan durumlar doğrudan tek evreli karar verme ile ele alınabilir. Daha karmaşık durumlar çok evreli karmaşık karar vermeyi veya özgün karar vermeyi bile uygulamayı gerektirebilir. Çok evreli karar verme/problem çözme genel anlamda karar durumları ile

ilgili ek bilgi toplama ve anlamlandırma ile bunları etkileşimli ele almayı gerektirir (Wiig, 2004, s. 131-133). Wiig ayrıca karar verme ile ilgili şunları belirtmiştir:

Günlük yaşamlarında insanların karşılaştığı çoğu durum onların bildikleri konularla ilgilidir ve örtük tek evreli karar verme ile ele alınmaktadır. Bu tür durumlarda insanlar, zihinlerinde göreve özgü zihinsel şablonlar veya referans modeller olarak bulundukları daha önceden edinilmiş bilgilere sahiptirler ve uygulayacakları hareket seçeneklerine ulaşmak için bunları uygularlar. Genellikle bu kararları aldıklarının farkında olmayabilirler (Wiig, 2004, s. 132).

2.2. Karar Türleri

2.2.1. Programlanabilen ve Programlanamayan Kararlar

Programlanabilen kararlar, daha önce birden fazla ortaya çıkmış durumlar için geçerli olan kararlardır. Bu tür durumlar için “karar kuralları” oluşturulmasına yetecek kadar zaman geçmiştir ve bu kurallar gelecekte benzer durumlar ortaya çıktığında uygulamaya konularak karar alma gerçekleştirilir. Bu tür kararlar genellikle tekerrür eden kurumsal sorunlardan oluşur (Daft R. L., 2008, s. 272). Başka bir açıdan, programlanabilen kararlar bir bilgisayarın çözümleyebileceği, değişkenlerinin ölçülebilir olduğu ve karar kurallarının açıkça belirlenebildiği kararlardır. Bu tür durumlarda değişkenler, farklı kararların alınması için kullanılabilir (Cole, 1996, s. 152). Ayrıca programlanabilen kararlar için karar vericilerin tekrar karar verme süreci ile zaman kaybetmelerine gerek kalmaz veya karar verme sürecinde alternatif oluşturma aşaması atlanır. Bunun nedeni, problemin daha önce karşılaşılmış ve çözüme ulaştırılmış bir veya birkaç örnek problemden biriyle aynı veya çok benzer olmasıdır ve bu tür problem durumlarında programlanabilen kararlar verilir.

Programlanamayan kararlar ise, eşsiz, tanımlaması güç ve büyük ölçüde yapısal olmayan ve kurum için önemli sonuçlar ortaya çıkarabilecek olan kararlardır. Genellikle belirsizliğin çok fazla olması ve alınacak kararların karmaşık yapısı nedeniyle programlanamayan kararlar için stratejik planlama gereklidir. Yeni bir fabrika kurmak, yeni bir ürün veya hizmet geliştirmek, yeni bir coğrafi pazara açılmak veya yönetim merkezini başka bir şehre taşımak gibi örneklerin tümü programlanamayan kararlardır (Daft R. L., 2008, s. 272). Cole ise, bu tür kararları programlanabilir kararların aksine ölçülebilir olmayan ve genellikle karar durumları için insani yargıların kullanılmasını gerektiren kararlar olduklarını belirtmiştir. Ayrıca, bütün stratejik kararların programlanamayan karar türüne örnek olduğunu belirtmiştir (Cole, 1996, s. 152).

Bu karar türleri için benzeri bir sınıflandırma problem türlerinde yapılmıştır. Robbins ve Coulter araştırmalarında net, bilinen ve kolayca tanımlanan sorunları yapısal

sorunlar olarak adlandırmışlardır ve bu tür sorunlar için programlanabilen kararlar alınabileceğini belirtmişlerdir. Diğer taraftan yapısal olmayan sorunlar ise yeni ve sıra dışı olan veya çözümünü için gereken bilginin yetersiz veya muğlak olduğu durumlardır ve bu problemlerin çözümünü için programlanamayan kararlar gerekmektedir (Robbins & Coulter, 2012, s. 185-186).

Programlanabilir kararlar da kendi içlerinde üç grupta incelenebilir: prosedürler, kurallar ve ilkeler. Prosedürler, yöneticilerin yapısal problemlere yanıt vermek için kullandıkları arka arkaya gelen bir dizi adımdır. Kurallar, yöneticilere açık ve net bir şekilde neyin yapılabileceğini veya neyin yapılamayacağını söyleyen ifadelerdir. Kurallar tutarlılık sağladıkları ve uygulanmaları kolay oldukları için sıklıkla yönetimler tarafından kullanılmaktadır. Bir diğer tür ise ilkelerdir. İlkeler karar alma durumlarında bir rehber görevi görürler. Kurallar gibi tam olarak ne yapılıp ne yapılamayacağını söylemek yerine, ilkeler karar vericiler için genel sınır ölçüleri belirlerler. Örneğin bir işletmenin, çalışanlarının maaşlarını sektördeki standartlara göre belirlemeye özen göstermesi ilkesi, çalışan maaşlarını net olarak belirtmemekte, fakat genel bir sınır belirlemektedir (Robbins & Coulter, 2012, s. 186).

2.2.2. Stratejik, Operasyonel ve Yönetimsel Kararlar

Igor Ansoff, Kurumsal Strateji adlı kitabında yönetimin üç farklı karar alanı bulunduğunu belirtmiştir. Bunlar, stratejik kararlar, operasyonel kararlar ve yönetsel kararlardır. Stratejik kararlar, uzun dönemi kapsayan temel kararlardır ve bunlar kurumun ürün veya hizmetleri ve pazarları açısından çevresiyle iletişimini belirleyen kararlardır. Bu tür kararlar rutin olmayan ve sık tekrar edilmeyen kararlardır. Bu tür kararlarda genellikle birçok değişken bulunur ve bu değişkenlerin tümü son karar verilmeden önce değerlendirmeye alınmalıdır.

Operasyonel kararlar, kısa dönem kararlardır ve üretim çıktısı, ürün fiyatı ve stok miktarı gibi konularda verilen kararlardır. Karar verme sürecinde daha az değişken rol oynar ve genellikle bu tür kararlar tekerrür eden rutin kararlardır. Çok kez tekrarlanmaları ve sonuçlarının kısa vadede ortaya çıkması, operasyonel kararların diğer karar türlerine göre öncelikli olmalarını sağlamaktadır.

Yönetsel kararlar ise stratejik ve operasyonel kararların çatışmasından dolayı ortaya çıkan kararlardır. Bu kararlar kurumun yapısını, örneğin yetki sınırlarını ve iletişim yollarını belirleyen kararlardır (aktaran: Drucker, 1974, s. 152).

2.2.3. Kişi ve Grup Kararları

Kararlar, karar verenler açısından kişi ve grup kararları olarak iki sınıfta incelenebilir. Hem insan hayatında hem de işletmelerde kişiler birey olarak karar alabilirler veya bir grup insanı bir araya getirerek bir karar oluşturmaya çalışabilirler. Beklenebileceği gibi, kararın bir kişi veya grup tarafından alınması, kararın önem derecesine göre değişecektir. Örneğin büyük çapta bir işletmedeki yazıcı arızası için tamire göndermek veya yenisini almak alternatifleri arasında karar vermek için bütün yöneticilerin veya yönetim kurulunun toplanması gereksiz bir çaba olacaktır. Ancak diğer taraftan, iş dünyasındaki önemli kararlar nadiren tek bir kişi tarafından alınmaktadır (Daft R. L., 2008, s. 288). Kişi ve grup kararları arasında belirli farklar bulunurken, her iki sınıfın da belirli durumlarda avantaj ve dezavantajları vardır. Kişiler kendileri karar verirken sadece kendilerinin sahip olduğu bilgi, tecrübe ve vizyona göre karar verirler. Karar süreçlerinde kendi bilgileri ve yeterlilik seviyeleri önemlidir. Kişiler kendileri karar vermeye çalıştıklarında, bulabilecekleri karar alternatifleri bir grubun bulabileceklerine oranla daha sınırlı olacaktır. Ayrıca bir yöneticinin kararı kendisinin alması, bu kararı diğerlerine kabul ettirmesini gerektirecektir. Yöneticinin aldığı kararı desteklemeyen kişiler kararın uygulanmasını sekteye uğratabilirler (Certo & Certo, 2012, s. 194). Sürekli olarak belirli karar durumlarında bulunduğumuz için, kararların akılcı bir tartışma sonrası alınması hem bireysel olarak hem de içinde bulunduğumuz gruplar açısından bizlere faydalı olacaktır (Freeley & Steinberg, 2009, s. 11).

Diğer bir taraftan, kişi kararları kurumların yöneticileri olan kişiler açısından da farklı bir önem arz etmektedir. Bu tür kişilerin kişisel değerleri yönetim kararlarında çok önemli roller oynamaktadır (Kline, 2010, s. 263). Yönetimsel açıdan, işletmelerde genellikle bir gruptan yönetimsel bir karar almaları istenir. Bunun nedeni, tek bir bireye göre grupların karar verirken belirli avantajlara sahip olmasıdır. Örneğin, gruplarda bulunan bireyler, tek bir bireye göre daha fazla karar alternatifini ortaya çıkarabilir. Gruplar ayrıca, içerdiği bireylerin tümünün bilgi ve tecrübelerinden faydalanabilir. Karar vermesi istenen grup farklı milliyetleri olan bireylerden oluşmuşsa, bu da grup kararlarına farklı bakış açıları ve yaklaşımlar getirebilir. Grup kararları birden fazla kişi ile alındığından, kararı kabul ettirmek daha kolay olabilir. Bunun nedeni, gruptaki kişilerin kararı kendi kararları olarak görmeleri ve başarıyla uygulandığını görmek istemeleridir (Certo & Certo, 2012, s. 194). Yates ayrıca, topluluk halinde karar

vermenin öğretici yanı olduğunu belirtmiştir. Bir yönetici her ne kadar kendi başına çok etkili kararlar alabilse de bunu yaparken yanında birkaç alt kademe yönetici bulundurması onların da bu tür kararlar vermede gelişmesine katkıda bulunacaktır (Yates, 2003, s. 68).

Grup kararlarının birtakım dezavantajları da vardır. Gruplar karar verirken çok daha fazla zamana gereksinim duyarlar çünkü bir gruptaki herkesin fikrini ifade etmesi ve bunların tartışılması bireysel kararlara göre çok daha fazla zaman almaktadır. Bu durum kararların geç alınmasına neden olabilir. Ayrıca bir grupta birden fazla kişi olduğu için, yönetimsel açıdan grup kararları karar sürecine katılan birden fazla bireyin zamanına mal olduğu için bireysel kararlara göre daha maliyetlidir (Certo & Certo, 2012, s. 194; Yates, 2003, s. 68). Bazı durumlarda gruptaki bireyler, gruptaki diğer kişilerle olan kişisel ilişkilerine zarar vermemek için söylemeyi düşündükleri her şeyi söylemeyebilirler. Bu tür bir durum, daha düşük kaliteli kararların alınmasına neden olabilir (Certo & Certo, 2012, s. 194). Yates ayrıca “ortak bilgi etkisi” (*shared information effect*) olarak ifade edilen bir dezavantajdan bahsetmiştir. Bu tür bir dezavantaj, gruptaki bireylerin kendi bildikleri farklı bilgiler yerine herkesin ortak bildiği bilgiler üzerinden tartışarak karara varmasıyla ortaya çıkmaktadır (Yates, 2003, s. 69). Karar verecek grup içerisindeki baskın bir azınlığın grup kararını istedikleri yönde etkileyebilecek olmaları da grup kararları için başka bir dezavantaj olarak belirtilmiştir (Robbins & Coulter, 2012, s. 353). Yönetim kararlarında kişi veya gruplardan karar vermeleri istenirken, bu tür avantaj ve dezavantaj durumları göz önünde bulundurularak, daha avantajlı olanın tercih edilmesi işletmelerin yararına olacaktır.

Bir grup bireyden fikir birliği ile bir karara varmalarını isteyen bir yönetici grupların bazen bir karara varamayacaklarını göz önünde bulundurması gerekir. Gruptaki bireylerin konu ile ilgili teknik yeterlilikleri, bilgi veya tecrübe eksikleri ile birlikte kendi aralarındaki kişisel ilişkileri de bir fikir birliği oluşmasının önünde çok önemli engeller olarak yer alabilir. Bu tür bir çıkmaza düşen bir grup için yöneticinin karar vermede yardımcı olması veya kararı kendisinin vermesi gerekebilir (Certo & Certo, 2012, s. 185).

2.2.4. Alt ve Üst Kademe Kararları

Kararlar, yönetim hiyerarşisi içerisinde yönetimin farklı seviyelerinde bulunan kişilere göre de ayrılmaktadır. Alt kademe kararları, yönetim hiyerarşisinde alt seviyelerde bulunan sorumlu personeller tarafından alınan kararlardır. Üst kademe kararları ise, yönetim hiyerarşisinin genellikle en üstünde bulunan kişiler, işletme sahipleri veya yönetim kurulları gibi işletmenin geleceğinde kesin söz sahibi olan kişilerdir. Bu açıdan bakıldığında, alt kademe ve üst kademe kararları alınan kararın kapsamı açısından da farklılıklar göstermektedir. Alt kademedeki bir yöneticinin alacağı karar sadece sorumlu olduğu departman veya bölüm ile ilgili olacağı için kapsamı dar olacaktır. Ancak üst kademe alınan bir karar genellikle işletmenin tümünü etkileyecek türde bir karardır ve bu nedenle kapsamı çok daha geniştir (Certo & Certo, 2012, s. 183). Bir işletmedeki bölüm şefinin hangi işçilerin hangi mesai saatlerinde çalışacağını belirlemesi, sadece kendi bölümünü etkilemektedir ve alt kademe kararlara bir örnektir. Diğer taraftan, işletme yönetiminin işletmenin genelindeki mesai saatlerinin hangi saat dilimleri arasında gerçekleşeceğine karar vermesi üst kademe alınan ve işletmenin tamamını kapsamına alan bir karardır.

Pavett ve Lau araştırmalarında, alt kademe yöneticilerin daha çok programlanabilir türdeki kararları aldıklarını belirlemişlerdir. Bunun sebebi bu yöneticilerin daha çok tekrar eden ve operasyonel kararlar vermelerinin gerekliliğidir. Yöneticiler kurumsal hiyerarşi içinde yükseldikçe, almak zorunda kaldıkları kararlar gittikçe programlanamayan kararlar haline gelmektedir. Alt kademe yöneticilerine kıyasla, üst kademe yöneticileri daha fazla yapısal olmayan sorunla karşılaştıkları için aldıkları kararlar genellikle programlanamayan türde olan kararlardır (Pavett & Lau, 1983, s. 175-176).

2.2.5. Belirlilik, Risk ve Belirsizlik Durumlarına Göre Kararlar

Kararlar, karar veren kişi veya grubun karar verirken içinde bulunduğu belirlilik, belirsizlik, risk ve muğlaklık durumlarına göre sınıflandırılabilir. Belirlilik durumlarında, karar vermek için gereken bütün gerekli veriler bilinmektedir. Bu tür karar durumları, karar sonuçlarının önceden güvenilir bir şekilde tahmin edilebileceği durumlardır (Armstrong, 2006, s. 532; Daft R. L., 2008, s. 273). Belirlilik durumlarında karar vericiye düşen tek görev, farklı karar alternatiflerinin ortaya çıkaracağı getirileri incelemek ve en büyük getiriye sağlayan alternatifini tercih etmektir (Black, 2009, s. C19-

5). Alternatifler ile ilgili net bilgilerin olmadığı ve kararın sonuçları ile ilgili güvenilir tahmin oluşturulamayan durumlar ise, belirsizlik durumları olarak ifade edilmektedir (Robbins & Coulter, 2012, s. 188). Bu tür belirsizlik durumlarında yöneticilerin ulaşmak istedikleri hedefler bellidir, ancak kararı etkileyecek faktörleri analiz veya tahmin etmek zordur. Yöneticiler bu tür durumlarda kararlara temel alacakları varsayımlar üretmek durumunda kalabilirler (Daft R. L., 2008, s. 274). Yönetim kararları alınırken, karar vericiler bu tür belirsizlik durumlarında karar vermek durumunda kalabilir. Bu tür kararlarda alternatifler arasından yapılacak tercih eldeki sınırlı sayıda bilginin yanı sıra, karar vericinin psikolojik oryantasyonuna göre de belirlenebilir. İyimser bir yönetici, alternatifleri inceleyerek en iyi muhtemel sonucu verecek kararı tercih eder. Kötümser bir yönetici, en düşük sonucu verecek en yüksek olasılığı tercih eder. Bir diğer yönetici, eldeki alternatiflerden hangisinin sonucuna daha çok pişmanlık hissedeceğine göre karar verir (Armstrong, 2006, s. 533; Robbins & Coulter, 2012, s. 188).

2.2.6. Ölçütlerine Göre Kararlar

Ölçütlerine göre kararlar, tek bir ölçüte veya birden fazla ölçüte göre verilen kararlardır. Tek bir ölçüte göre en uygun alternatifi bulmayı gerektiren kararlara tek ölçütlü kararlar denir (Anderson D. R., Sweeney, Williams, Camm, & Martin, 2012). Örneğin araba satın almak isteyen bir kişinin alternatifler arasından sadece ürün fiyatını baz alarak tercih yapması tek ölçütlü bir karar örneğidir.

Birden fazla ölçüte göre verilen kararlarda ise, alternatifler arasında seçim yaparken birden fazla ölçüte göre değerlendirme yapılarak karar verilmektedir (Anderson D. R., Sweeney, Williams, Camm, & Martin, 2012). Yine araba satın almak isteyen bir kişinin, almak istediği arabayı markasına, modeline, arabanın yaşına, motor gücüne ve ortalama yakıt giderlerine göre değerlendirerek alternatifler arasından seçim yapması birden fazla ölçüte göre verilen kararlara örnek olarak verilebilir.

2.2.7. Gereksinimlerine Göre Kararlar

Kararlar, her durumda belirli bir gereksinim nedeniyle verilirler. Bu açıdan kararları dört temel türde incelemek mümkündür. İlk tür olan seçim kararlarında, karar veren iki veya daha fazla farklı alternatif ile karşı karşıyadır ve bu alternatiflerden birini tercih etmelidir (Yates, Decision Management, 2003, s. 50). Örnek olarak araba satın

alacak bir kişinin, Aralık ayında indirim kampanyası bulunan altı farklı araç arasında tercih yapması bir seçim kararıdır.

İkinci tür kararlar bir durumu veya uygulamayı kabul etmeyi veya reddetmeyi gerektiren kararlardır. Bu tür kararlarda kararı veren kişinin önünde tek bir alternatif vardır ve yapabileceği seçim bu alternatifi kabul etmek veya reddetmek arasında bir seçimdir (Yates, Decision Management, 2003, s. 50). Bu tür bir karar için, organ bağıışı yapması istenen bir kişinin bunu kabul etmesi veya reddetmesi durumu örnek verilebilir.

Üçüncü tür kararlar değerlendirme kararlarıdır. Bu tür kararlar bir durumun veya uygulamanın tamamına bakılarak bir değerlendirme yapılmasını gerektirir. Bir öğrenciye öğretmeni tarafından verilecek kanaat notu bu tür bir değerlendirme yapılmasını gerektirir.

Dördüncü türdeki kararlar ise, kurgulama gerektiren kararlardır. Kurgulama kararlarında, karar veren mevcut kaynakları kullanarak belirli kısıtlara tabi olarak en uygun alternatifi belirlemelidir (Yates, 2003, s. 50). Örneğin toplam kullanılabilir fonların 20 milyon lira, satış departmanı için öngörülen bütçenin 5 milyon lira, üretim departmanı için ise 12 milyon lira civarında olduğu örnek bir bütçe görüşmesinde karar verenler, var olan kaynakların değerlendirilmesiyle ilgili en uygun alternatifi belirlemeye çalışırken bir kurgulama kararı almaktadırlar.

2.2.8. Tek Evreli ve Çok Evreli Kararlar

Wiig, kararları tek evreli ve çok evreli olmak üzere sınıflandırmıştır. Wiig'e göre takip edilecek yöntem, karar verenin karar gerektiren durumları ne kadar tanıdığına ve bu durumların önemine göre değişmektedir. Karar veren eldeki durumla ilgili karar vermek için kesin zihinsel şablonlara sahip olduğunda uygulanan yöntem tek evreli karar vermedir. Bu tür kararlar rutin ve iyi bilinen durumlarla ilgilidir ve bu durumlarda karar veren kişi genellikle kolayca karar verebilir.

Daha az bilinen durumlarda ise, çok evreli karmaşık karar verme yöntemine veya özgün karar verme yöntemine başvurabilir. Karar veren kişi, grup veya kurumun operasyonel deneyim ve bilgisi dışındaki durumlar için tek evreli kararlar uygulanamayabilir. Bu tür durumlarda daha önceki kararlarla oluşturulmuş zihinsel şablonlar karar vermede yardımcı olamaz. Bunun yerine verilmek istenen karar daha yenilikçi ve karmaşık çok evreli karar verme yöntemi ile verilmelidir (Wiig, 2004, s. 133; Anderson D. R., Sweeney, Williams, Camm, & Martin, 2012, s. 3).

2.3. Karar Süreci

Önceki tanımlardan anlaşılacağı gibi, karar verme bazen bir anda, bazen ise aylar alan dikkatli düşünme ve değerlendirme sürecinin bir sonucu olarak yapılan bir seçim olabilmekte veya bu iki uç nokta arasında bir düzeyde de gerçekleşebilmektedir. Yani karar, karar verilmesini gerektiren ilk andan itibaren başlayan bir sürecin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Etkili karar veren kişiler kararın bir süreci olduğunu ve net olarak tanımlanmış öğelerden ve aşamalardan oluştuğunu bilirler (Drucker, 2005, s. 295).

2.3.1. Kararın Öğeleri

Kararın altı temel öğesi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, doğal durumlardır. Doğal durumlar, karar verenin vereceği kararı etkileyen, kararın alınacağı ortamdaki durumlar olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda, karar alternatifleri ve sonuçları arasındaki ilişkiler de doğal durumlar tanımının içerisinde. İkinci öğe, karar vericilerdir. Karar vericiler, alternatifler arasından tercih yapan bireyler veya gruplar olabilir. Kararın üçüncü öğesi, karar neticesinde elde edilmek istenen hedefler veya amaçlardır. Bazı durumlarda amaçlar net olarak bilinirken, bazen değişkenlik gösterebilir veya belirlenebilir olmayabilirler. Yöneticiler söz konusu olduğunda amaçlar genellikle işletme hedefleri olmalıdır.

Kararın dördüncü öğesi, aralarından seçim yapılacak alternatifler veya uygulamalardır. Karar verme durumlarında genellikle birden fazla alternatif bulunur ve karar vericiler bu alternatiflerden birini tercih ederler. Karar problemini çözüme ulaştıracak ve uygulanması olası alternatifler, karar durumuna uygun veya bağlantılı alternatifler olarak adlandırılır. Karar problemini çözmeye uygun olmayan veya uygulanması mümkün olmayan alternatifler, gereksiz alternatiflerdir ve karar sürecinin dışında bırakılmalıdırlar. Kararın beşinci öğesi, alternatifleri sıralamayı sağlayan bir bağıntıdır. Karar sürecinde alternatifleri en istendik alternatiften en istenilmeyen alternatife doğru sıralayacak bir mekanizma veya süreç gerekir. Bu süreç karar verenlere göre kişinin daha önceki tecrübelerine dayanan öznel bir yaklaşımla veya kesin verilere dayanan nesnel bir yaklaşımla yürütülebilir.

Kararın altıncı öğesi, sıralanan alternatifler arasından tercih edilen alternatiftir. Bu alternatif, kararı oluşturur. Yöneticiler genellikle işletmeye uzun vadeli yararlar

sağlayacak alternatifleri seçerler (Wilson & Alexis, 1962, s. 151; Certo & Certo, 2012, s. 185-186).

2.3.2. Karar Süreci Aşamaları

Karar süreci, öğelerin yanı sıra belirli aşamalardan oluşur. Programlanabilir olsun veya olmasın, bir karar sürecinde genellikle altı aşamadan bahsedilir. Bu aşamalar:

- 1- Karar gereksiniminin belirlenmesi
- 2- Sebeplerin analizi ve teşhisi
- 3- Alternatiflerin geliştirilmesi
- 4- İstenen alternatifin seçilmesi
- 5- Seçilen alternatifin uygulanması
- 6- Değerlendirme ve geribildirim (Daft R. L., 2008, s. 281-286).

Karar verme, aynı zamanda problem çözmenin bir bölümü olarak görülmektedir. Bu görüşe göre, problem çözmek için gereken aşamalardan ilk beşi, karar sürecinin aşamalarını oluşturmaktadır:

- 1- Problemi belirle ve tanımla
- 2- Alternatif çözümleri belirle
- 3- Alternatifleri değerlendirmek için gereken ölçütü veya ölçütleri belirle
- 4- Alternatifleri değerlendir
- 5- Bir alternatif seç (Anderson D. R., Sweeney, Williams, Camm, & Martin, 2012, s. 3).

Robbins ve Coulter, karar verme sürecine sekiz aşamadan oluşan daha kapsamlı bir çerçeve oluşturmuşlardır. Onlara göre karar verme sürecinin aşamaları şu şekildedir:

- 1- Problemi tanımla
- 2- Karar kriterlerini belirle
- 3- Kriterlerin ağırlıklarını belirle
- 4- Alternatifleri oluştur
- 5- Alternatifleri incele
- 6- Bir alternatif seç
- 7- Alternatifi uygula
- 8- Karar etkililiğini değerlendir (Robbins & Coulter, 2012, s. 178-182).

Yönetim kararlarında kararları akılcı bir şekilde ortaya çıkarabilmek için, Bazerman ve Moore altı aşamadan oluşan bir süreç önermişlerdir:

- 1- Problemi tanımla
- 2- Ölçütleri belirle
- 3- Ölçütlerin ağırlıklarını belirle
- 4- Alternatifler oluştur
- 5- Her bir alternatifi ölçütlere göre oranla
- 6- En uygun kararı hesapla

Certo ve Certo da yönetim kararlarında uygulanması gereken beş aşamadan oluşan bir karar süreci tanımlamışlardır:

- 1- Var olan bir sorunu tanımlamak
- 2- Sorunu çözmek için muhtemel alternatifleri belirlemek
- 3- En yararlı alternatifi seçmek
- 4- Seçilen alternatifi uygula
- 5- Seçilen alternatifin var olan sorunu çözüp çözmediği ile ilgili geribildirim al
(Certo & Certo, 2012, s. 186-187)

Drucker'a göre etkili kararlar verebilmek ve riski en aza indirebilmek için karar verme sürecinde aşağıdaki yedi aşamayı uygulamak gerekmektedir:

- 1- Bir kararın gerekli olduğunu belirle
- 2- Problemi sınıflandır
- 3- Problemi tanımla
- 4- Neyin doğru olduğuna karar ver
- 5- Diğerlerine kararı kabul ettir
- 6- Kararı uygulamaya koy
- 7- Kararı gerçek sonuçlara göre test et (Drucker, 2005, s. 296)

Karar sürecindeki aşamalar etkili kararlar almak ve istedik sonuçlara ulaşmak için önemlidir. Ancak söz konusu olan programlanabilir kararlar olduğunda programlanamayan kararlara oranla bazı aşamaların öneminin azaldığından bahsedilebilir. Programlanabilir kararlar belirli bir yapıya sahip olduklarından, daha önce aynen veya benzer şekilde gerçekleşmiş olduklarından ve programlanmış olduklarından, bütün karar süreci aşamaları ile tek tek zaman kaybetmek gerekmez. Alternatif belirleme aşaması hiç olmayabilir veya üzerinde çok az durulabilir, çünkü programlanabilir kararlarda karar tanımı bir kez yapıldıktan sonra genellikle seçilecek alternatif kendiliğinden ortaya çıkabilir veya en azından daha önce seçilmiş ve başarılı olmuş birkaç alternatif kalabilir (Robbins & Coulter, 2012, s. 186).

2.4. Karar Verme Modelleri

Bu bölümde karar verme modelleri ile ilgili temel yaklaşımlar incelenmektedir. Karar verme modelleri, insanların nasıl karar verdikleri ile ilgilidir. İnsanların nasıl karar verdiklerini anlamak ve bunlarla ilgili tahminde bulunmak, karar teorisi kavramını oluşturmaktadır (Dessler & Philips, 2008, s. 148). Karar verme modellerinde öne çıkan en önemli iki yaklaşım şunlardır:

- Klasik Karar Verme Modeli
- Yönetmel Karar Verme Modeli

2.4.1. Klasik Karar Verme Modeli

Klasik karar verme modeli, temel olarak klasik ekonomik varsayımlar baz alınarak oluşturulmuştur. Yöneticilerden beklenen, işletmeleri için en mantıklı ve en ekonomik kararları almalarıdır (Daft & Marcic, Understanding Management, 2009, s. 201). Bu karar verme modeline temel oluşturan klasik ekonomi modelinin varsayımları şunlardır:

...rasyonel bir yönetici;

1. ... mevcut durum hakkında tam veya "mükemmel" bilgi seviyesine sahiptir.
2. Problemi ve semptomlarını birbirinden mükemmel şekilde ayırabilir.
3. Bütün kriterleri belirleyebilir ve kendi tercihlerine göre bütün kriterleri doğru şekilde ağırlıklandırabilir.
4. Algılanan değeri en yüksek olan alternatifi doğru şekilde hesaplayabilir ve seçebilir.
5. Mantıksız düşünme süreçleri ile karmaşa yaşamadan, en uygun seçimi yapabilir (Dessler & Philips, 2008, s. 148).

Klasik karar verme modeli, bir yöneticinin nasıl karar vermesi gerektiğini tanımlaması açısından önemlidir. Bu model karar vericilerin daha mantıklı kararlar almalarına yardımcı olmaktadır. Ancak, bu model yöneticilerin gerçekte nasıl karar aldıklarını değil, işletme için ideal sonucu ortaya çıkaracak kararları nasıl bir yol izleyerek alabileceklerine dair bir modeli belirtmektedir (Daft & Marcic, Understanding Management, 2009, s. 202). Programlanabilir kararlar, değişkenleri, ağırlıkları ve hesaplanabilirlikleri ile klasik karar verme modeli için en uygun kararlardır.

2.4.2. Yönetmel Karar Verme Modeli

Yönetmel karar verme modeli, yöneticilerin gerçek hayatta nasıl karar verdikleri ile ilgilidir. Çoğu yönetim kararı programlanabilir değildir ve bu durumlarda yöneticiler ne kadar çaba gösterebilirler de rasyonel karar almak kolay olmayabilir (Daft & Marcic, Understanding Management, 2009, s. 203). Klasik karar verme modelinin öne sürdüğü

varsayımlara göre bir yöneticinin herhangi bir durumla ilgili tüm bilgileri elinde bulundurması ve bunlara dayalı olarak akılcı kararlar alması günümüzün imkanlarıyla bile çok mümkün görünmemektedir.

Simon tarafından ortaya atılan yönetsel karar verme modeli, yöneticilerin karar verme şekillerini gerçek hayata daha uygun olarak yansıtmaktadır. Simon da klasik karar verme modelinde olduğu gibi yöneticilerin karar alırken rasyonel olmaya çalıştıklarında hemfikirdir. Ancak Simon, bu tür bir rasyonelliğin birçok kısıtlamaya tabi olduğunu belirtmektedir. “*Karar vericinin incelemesi gereken alternatiflerin sayısı o kadar yüksek ve bu alternatiflerle ilgili değerlendirmesi gereken bilgi miktarı o kadar fazladır ki, nesnel rasyonelliğin kabaca bir tanımının bile algılanması çok zordur*” (Simon H. A., 1997, s. 67). Günümüzde satın almak isteyeceğimiz bir elektronik alet için tek bir marka altında bile ne kadar fazla miktarda alternatif bulunduğunu, her bir alternatif ile ilgili öğrenmemiz gereken bilgi miktarını, her bir alternatifin ödenecek fiyatının getirisine oranını ve bütün bu değerlendirme sonucu karar verilen ürünün satışını yapan yaşadığımız ilçedeki, ildeki veya ülke çapındaki mağazalarla birlikte internet üzerinden bize bu ürünü sunan çok çeşitli işletmelerin varlığı düşünüldüğünde, bir karar vermek ve satın almayı tamamlamak için en iyi kararı vermek istiyorsak, klasik karar verme modelinde bu sürecin haftalar veya aylar alması kaçınılmazdır.

Simon, insanın hesaplama ve tahmin özellikleri bakımından sınırlı bir organizma olduğunu belirtmiş ve insan rasyonelliğinin en mükemmel halinde bile karar verme kuramlarının beklentilerine oranla son derece yetersiz kalacağını belirtmiştir (Simon H. A., 1955, s. 101). Lowenstein (2001, s. 500), araştırmasında daha önce yapılan çalışmaları göz önünde bulundurarak, bir karar ağacı şeklinde gösterilen en basit karar alma süreçlerinin dahi insanın bilişsel kapasitesine aşırı yoğun geldiğini belirtmiştir.

Simon, sınırlı rasyonellik kavramının yöneticilerin nasıl karar aldıklarını belirtmek için daha doğru bir yöntem olduğunu belirtmektedir. Sınırlı rasyonellik, rasyonelliğinin sınırları olduğu anlamına gelmektedir. İşletmelerin yapıları genellikle son derece karmaşıktır. Bunun yanı sıra, işletme yöneticilerinin zaman ve yetenekleri sadece sınırlı bir miktarda bilgiyi işleyebilecekleri ölçüde bulunmaktadır (Daft R. L., 2008, s. 278). Yöneticilerin bu sınırlılıkları nedeniyle, klasik karar verme modelinde belirtildiği gibi bütün bilgiyi toplayarak en uygun kararı almaları beklentisi hatalı bir beklentidir.

Bu nedenlerden ötürü, yöneticiler klasik karar verme modelindeki en uygun alternatifi aramak yerine, gerçekte beklentilerini karşılayacak tatmin edici veya yeterince iyi olan alternatifi aramaktadırlar. Bu durumda yöneticiler alacakları kararla ilgili karşılanması gereken minimum kriterleri belirledikten sonra bunu gerçekleştiren ilk alternatifi tercih etmektedirler (Daft & Marcic, Understanding Management, 2009, s. 203). Yönetimsel karar verme modeli, klasik karar verme modelinden farklı varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımlar şu şekildedir:

1. Karar hedefleri genellikle belirsiz ve çelişkilidir ve yöneticiler arasında fikir birliği yoktur. Yöneticiler genellikle işletmede var olan sorunların ve fırsatların farkında değildir.
2. Rasyonel süreçler her zaman kullanılmamaktadır; kullanıldığında ise problemin gerçek kurumsal durumun karmaşıklığını yansıtmayan basitleştirilmiş bir şekliyle sınırlandırılmışlardır.
3. Yöneticilerin alternatif arayışları insan, bilgi ve kaynak kısıtlılıkları nedeniyle sınırlıdır.
4. Çoğu yönetici, kısmen sınırlı bilgiye sahip olduğu için, kısmen de en uygun çözüm için muğlak kriterlere sahip oldukları için en uygun çözüm yerine tatmin edici bir çözümü kabul ederler (Daft & Marcic, Understanding Management, 2009, s. 204).

2.4.3. Çöp Tenekesi Modeli

Cohen, March ve Olsen tarafından tanımlanmış olan çöp tenekesi modeli, aynı çalışmalarında tanımladıkları örgütlü anarşiler kavramıyla iç içedir. Onlara göre örgütlü anarşiler, sorunlu tercihler, belirsiz teknoloji ve değişken katılım şeklinde sıraladıkları üç özelliği içinde barındıran kurumlardır. Birinci özellik olan sorunlu tercihler kavramı, kurumlardaki karar durumları için belirlenmiş belirli tercihlerin bulunmamasıdır. Bu tür kurumların tutarsız ve yanlış tanımlamalardan oluşan tercihlere göre çalışmakta olduklarını belirtmişlerdir. İkinci özellik olan belirsiz teknoloji ise, kurum içindeki uygulama ve süreçlerin kurumun kendi personeli tarafından bile anlaşılamadığı durumları ifade eder. Bu özellikteki kurumlar çalışmaya ve üretmeye devam etseler de, üretimleri genellikle basit deneme-yanılmaya, geçmiş hatalı tecrübelerden öğrenmeye ve gereklilikten kaynaklanan icatlara dayalıdır. Son özellik olan değişken katılım ise, bu kurumdaki katılımcıların zaman, çaba ve dahiliyet açısından farklılık göstermelerini

anlatır. Bu durumdaki kurumlarda bir tercih durumu için karar alıcılar sürekli farklı kişiler olurlar ve sınırlar belirsiz ve değişkendir. Bu tür kurumlarda kararlar alınmasına rağmen genelde ilerleme kaydedilmez.

Cohen ve diğerleri, çöp tenekesi modelinin uygulanabileceği tek bir kurum türü varsa, bunun üniversiteler olduğunu belirtmişlerdir. Onlara göre, üniversitelerdeki karar süreçleri iş yükündeki değişimlere karşı hassastır. Yapılan bir dizi seçimle aktif karar vericiler ve sorunlar peş peşe gelirken, problemlere çözüm üretmede gözle görülür bir ilerleme kaydedilmez. Bu tür kurumlarda şartlar klasik karar verme modellerine uygun değildir. Çöp tenekesi modelinde problemler, çözümler, karara katılanlar, alternatif fırsatlar ve karar verme çöp kutusunun içindedir. Kurum içinde uygun koşullar oluştuğunda çöp kutusunun içindeki bu elemanlar birbirleriyle rastgele etkileşime girerek karar verme aşamasına gelirler. Karar vericiler, uygun gördükleri bir çözüm bir problemle eşleşene dek kararın gerekli olduğunu düşünmezler (Cohen, March, & Olsen, 1975).

2.4.4. Politik Karar Verme Modeli

Karar verme için kullanılan bir diğer model de politik karar verme modelidir. Bir kurum içerisinde daha önceden belirlenen karar şablonlarının kullanılmayacağı durumlar oluştuğunda politik karar verme modelinin tercih edilmesi yararlı olabilir. Yöneticilerin mevcut karar şablonlarını kullanmak için yeterli zaman bulamadıkları, karar verilecek durumların belirsizlikler içerdiği, karar gerektiren durumla ilgili yeterli veya kararları tam olarak destekleyecek bilgilerin bulunamadığı veya ulaşılamadığı durumlarda politik karar verme modeli iyi bir tercihtir. Ayrıca yöneticiler mevcut karar şablonları vasıtasıyla tek bir karar üzerinde hemfikir olamamışlarsa, bu durum da politik karar verme modelinin kullanımı için idealdir (Daft & Marcic, Understanding Management, 2009, s. 205).

Politik karar verme modelinde kararlar, farklı yöneticilerin birbirleriyle etkileşimi yoluyla ortaya çıkarlar. Politik karar verme sürecine dahil olan yöneticiler de bu süreçte kendi kişisel amaç ve hedeflerine uygun karar konusunda diğerlerini ikna etmek için çaba gösterirler. İleri teknoloji alanında faaliyet gösteren firmaların yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, bu yöneticilerin karar vermek için mantıklı bir süreç izlemek için çok çaba gösterdikleri, ancak gerçekte diğer yöneticilerle, astlarıyla,

çevresel etmenlerle ve kurumsal olaylarla karmaşık bir etkileşimde bulunarak karar verdikleri ortaya çıkmıştır. (Kolbe, Man, & Bossink, 2013, s. 2).

Daft, politik modelin şu dört varsayıma dayandığını belirtmiştir:

- 1- Örgütler, çeşitli ilgilere, amaçlara ve değerlere sahip gruplardan oluşmaktadır. Yöneticiler karar öncelikleri konusunda hemfikir olmayabilir ve diğer yöneticilerin amaçlarını ve ilgilerini anlamayabilirler veya bu konularda onlara katılamayabilirler.
- 2- Bilgi belirsiz ve eksiktir. Rasyonel olma girişimi, birçok sorunun karmaşıklığı kadar, kişisel ve kurumsal kısıtlamalar tarafından sınırlandırılmaktadır.
- 3- Yöneticiler bir sorunun bütün boyutlarını belirlemek ve gerekli tüm bilgiyi işlemek için gereken zaman, kaynak ve zihinsel kapasiteye sahip değildir. Yöneticiler bilgi toplayıp belirsizliği ortadan kaldırmak için birbirleriyle konuşur ve farklı bakış açıları edinirler.
- 4- Yöneticiler amaçları belirlemek ve alternatifleri tartışmak için tartışmaların gelgitleriyle karşılaşır. Kararlar koalisyon üyelerinin tartışma ve pazarlıklarının bir sonucudur (Daft & Marcic, 2009, s. 206).

2.5. Karar Verme Teknikleri

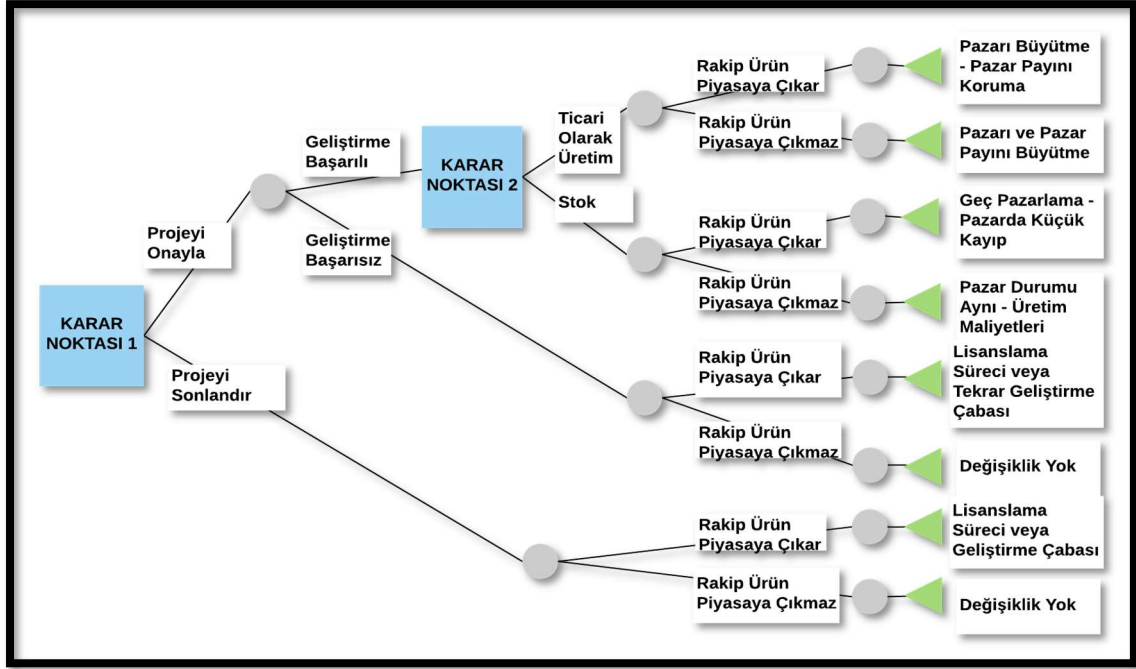
Karar sürecinin çeşitli aşamalarında kullanılabilecek ve daha doğru kararlar alınmasını kolaylaştıracak birçok teknik mevcuttur.

2.5.1. Karar Ağaçları

Karar ağaçları, bir karar probleminin daha küçük karar noktaları şeklinde çözülebileceği ve bu çözümlerin birleştirilerek asıl karar problemine çözüm sunacağı bir yol ortaya koymaktadır. Karar ağaçları, mevcut bir karar verme sürecini şekilsel olarak gösteren bir tekniktir. Karar seçenekleri, karar ağacının dalları tarafından temsil edilir. Kararlar ve seçenekler, bu temsili ağaca gerçekleşme sırasına göre yazılırlar. Bu tür bir temsilde genellikle her bir daldan ayrılan bir veya birkaç adet alt dal bulunur. Karar ile ilgili olasılıklar bu alt dallara uygun şekilde yerleştirilir. Alt dallardan geriye doğru karar adımları izlenerek hangi seçeneğin daha istendik kararlar ortaya çıkaracağı hesaplanır. Karar ağacında bir seçim yapıldığında, genellikle seçilmeyen diğer dallar ve bunların alt dalları seçenekler arasından çıkarılır. Birden fazla karar adımını temsil eden karar

ağaçları, karar verme sürecinin tamamında gerçekleşebilecek doğal veya rasyonel adımları görsel olarak ifade etmektedir (Anderson D. R., Sweeney, Williams, Camm, & Martin, 2012, s. 606; Lindley, 1971, s. 147).

Şekil 1. Karar Ağacı Modeli



Kaynak: (Magee, 1964)

Karar ağaçları özellikle verilmesi muhtemel kararların, kendilerinden sonra ortaya çıkabilecek bir dizi karara etki ettiği ve sürecin başında tüm seçeneklerin ortaya konmasının gerekli olduğu durumlarda etkili olmaktadır (Armstrong, 2006, s. 534-535). Yöneticiler, karar ağaçlarını kullanarak çeşitli eylem yollarını daha kolay ve net bir şekilde değerlendirebilir. Mevcut karar alternatifleri, belirsiz olaylar ve gelecekteki seçimler ve sonuçları arasındaki etkileşimler yazılı ve belirgin hale gelir (Magee, 1964).

2.5.2. Altı Şapkalı Düşünme

Edward De Bono tarafından geliştirilen altı şapkalı düşünme tekniği, karar verilmesi gereken konuya yönelik altı farklı yaklaşımı temsil eden altı şapkayı kullanarak, aynı konuyu farklı bakış açılarından ele alma ve konunun farklı yönlerini görebilmek açısından oldukça etkili bir yöntemdir. Bu teknikte altı farklı renkte şapka yer almaktadır. De Bono, bu tekniği kullananların farklı şapkaları zihinlerinde görselleştirebilmesi ve şapkaları gerçekten varmış gibi hayal edebilmelerini

amaçladığını ve bunun en iyi yolunun renkleri kullanmak olduğunu belirtmiştir (Bono, 2000).

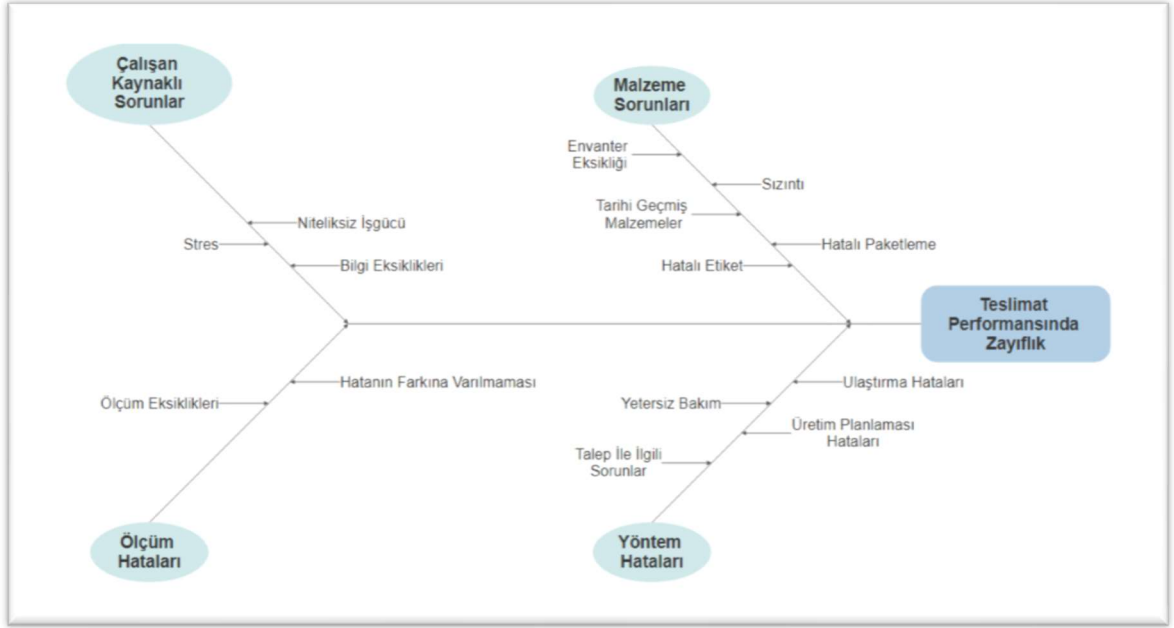
Bu teknikteki beyaz şapka, bilgiyi temsil etmektedir. Bu şapkayı takan kişi, mümkün olduğunca tarafsız şekilde, yorum veya çıkarım yapmadan eldeki verilere odaklanır. Kırmızı şapka, duygu ve düşünceleri temsil eder. Karar verilecek konu ile ilgili hisler ve duygular ortaya konulur ve bunlarla ilgili açıklama yapılması da gerekmez. Siyah şapka, konu ile ilgili riskleri ve olası problemleri ortaya koyar. Siyah şapka, dikkat edilmesi gereken, sorun oluşturması muhtemel hususlara işaret eder ve bir konuda dikkatimizi vermemiz gereken olumsuz yönleri öne çıkarır. İyimserliği sembolize eden sarı şapka, olumlu ve yapıcı düşünceleri öne çıkarır. Sarı şapka ile düşünme somut teklifler ve öneriler ortaya çıkarır, işleyişlerin ve fikirlerin gerçeğe yönelmesine odaklıdır. Sarı şapka ile yapıcı düşünmenin amacı etkili olmaktır. Yeşil şapka, yeni fikirlere, yaratıcılığa ve ezber bozan önerilere odaklıdır. Yeşil şapka henüz üzerinde düşünülmemiş yeni kavramlar ve farklı alternatifler oluşturmaya odaklanmıştır. Mavi şapka ise kontrol şapkasıdır. Uygulanan yöntem ve düşünme yöntemlerine odaklanan mavi şapka, sürecin nasıl ilerlediğine ve ortaya çıkan verilere bakarak uygulanacak düşünme görevlerini belirler (Bono, 2000; Payette & Barnes, 2017).

De Bono, bu yöntemin zeka, tecrübe ve grup dinamiklerinden etkili şekilde faydalandığını ve genellikle son şapkaya gelindiğinde kararın kendiliğinden ortaya çıktığını belirtmiştir (Bono, 2000).

2.5.3. Balık Kılçığı

Japon kalite uzmanı Dr. Kaoru Ishikawa tarafından oluşturulan ve kök neden analizi veya Ishikawa diyagramları olarak da isimlendirilen (Kendrick, 2010) balık kılçığı tekniği, sorunların sebeplerini araştırmada önemli bir teknik olarak öne çıkmaktadır (Kreitner, 2009). Bu teknikte öncelikle sonuç veya sorun bir balık iskeletinin kafası olarak yazılır. İskeletin kemiklerinin her birine soruna sebep olduğu düşünülen kavramlar yazılır ve dolaylı yoldan bu kavramlara neden olduğu düşünülen ikincil sebepler de daha küçük kemikler olarak diyagrama eklenir. Bu diyagram, birbirinden bağımsız gibi görünen nedenlerin ne şekilde birbiriyle etkileşime girerek soruna neden olduğunu gösterir (Sashkin & Kiser, 1993).

Şekil 2. Balık Kılıcı Modeli



Kaynak: Singh, Singh, & Singh, 2019.

2.5.4. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası tekniği, mümkün olduğu kadar fazla fikir üretmeye dayalı bir yaklaşımdır. Bu teknikte herhangi bir tartışma veya fikir eleştirisi yer almaz ve ortaya çıkarılan tüm fikirler kayıt altına alınır (Akdere, 2011). Verimli bir beyin fırtınası ortaya çıkarmak için, Osborn şu prensiplere dikkat edilmesi gerektiğini belirtmiştir:

- (1) Eleştiri göz ardı edilmelidir. Fikirlerin olumsuz yargılanması daha sonraya kadar durdurulmalıdır.
- (2) 'Pervasızlık' hoş karşılanır. Fikir ne kadar yabancı olursa olsun, daha iyisini düşünmek yerine eldekini evcilleştirmek daha kolaydır.
- (3) Sayıca fazlalık aranır. Fikir sayısı arttıkça, faydalı fikirlerin olasılığı da artar.
- (4) Kombinasyon ve iyileştirme aranır. Kendi fikirleri ile katkıda bulunmaya ek olarak, katılımcılar başkalarının fikirlerinin nasıl daha iyi fikirlere dönüştürülebileceğini veya nasıl iki veya daha fazla fikrin başka bir fikre birleştirileceği konusunda önerilerde bulunmalıdır. (Osborn'dan akt. Akdere, 2011)

Putman ve Paulus (2009), beyin fırtınası ve karar verme üzerine yaptıkları çalışmalarda göreve odaklı kalma, hikayeler anlatarak insanları meşgul etmeme, fikirleri açıklamaya çalışmama, insanları konuşmaya yönlendirme ve konuşma azaldığında daha önce göz gezdirilen kategorileri hatırlatma şeklindeki ek prensiplerin uygulanmasının daha fazla sayıda fikir üretilmesine katkıda bulduklarını tespit etmişlerdir.

Adair, beyin fırtınası sonrasında fikirlerin dikkatlice değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ona göre beyin fırtınası sonrasında en makul ve gerçekçi fikirleri ortaya çıkarmak için öncelikle fikirler arasından seçim yapmamızı sağlayacak kriterler belirlenmelidir. Daha sonra mevcut fikirler arasındaki en başarılı fikirler bir

kenara ayırılmalıdır. Bunların dışındaki fikirlerden gerçekleşme ihtimali bulunmayan fikirler çıkarılmalı, kalan fikirler gruplanmalı ve her grubun en iyisi seçilerek en başarılı fikirlere eklenmelidir. Son olarak en başarılı fikirlere ve her gruptaki en iyi fikre seçim kriteri tekrar uygulanmalıdır (Adair, 2004).

2.5.5. Nominal Grup Tekniği

Nominal grup tekniği, beyin fırtınası tekniğine oldukça benzemektedir. Bu teknikte, gruptaki insanlar yeni fikirler bulma sürecinde birbirleriyle etkileşime girmezler. Delbecq ve Van de Ven (1971) tarafından geliştirilen bu teknik, beyin fırtınası ile ortaya çıkan bazı olumsuz etkileri azaltmayı amaçlamıştır. Nominal grup tekniğinde, gruptaki insanlar öncelikle problemi çözmek için sessiz ve kendi başlarına fikir arayışına girerler. Daha sonra her grup üyesi fikirlerini grup yöneticisine iletir. Ortaya çıkan tüm fikirler kayıt altına alındıktan sonra gruptaki tüm üyeler bu fikirler üzerinde görüş belirtirler. Son olarak, üyeler ortaya çıkan fikirleri sessizce oylarlar ve bu oylar değerlendirilerek en iyi olarak algılanan fikir ortaya çıkar.

Nominal grup tekniğinin olumlu yanlarından biri, grup üyelerinin sessizce fikir üretmesi nedeniyle birbirlerini etki altına almamalarıdır. Bu tekniğin bir olumsuz tarafı, grup üyelerinin birbirlerinin ürettiği fikirleri görmemesi nedeniyle beyin fırtınasının temel prensiplerinden biri olan diğerlerinin fikirlerini geliştirme seçeneğinin devre dışı kalmasıdır (Yates & Potworowski, 2012; Hitt, Black, & Porter, 2012).

2.5.6. Delphi Tekniği

Delphi tekniği, karar verecek grup katılımcılarının yüz yüze görüşmelerine izin vermeyen, ancak bir sorunu tanımlayan ve bir anket kullanılarak çözümler sunan bir karar verme tekniğidir. Bu teknikte bir sorun tanımlanır ve karar sürecine katılacak grup üyelerine potansiyel çözümler ortaya çıkarmalarını sağlamak için bir dizi dikkatlice tasarlanmış sorular anket aracılığıyla sorulur. Grup üyeleri bu anketleri kendi başlarına yanıtlarlar. Daha sonra ilk anketin sonuçları hala fiziksel olarak ayrı yerlerde bulunan grubun tüm üyelerine gönderilir. Grup üyelerinin birbirlerinin etkisi altında kalmaması için anket sonuçları anonim olarak gönderilir. Geribildirimini inceledikten sonra üyelere aldıkları anket sonuçları ışığında tekrar fikirleri sorulur. Bu süreç, grup üyelerinin görüşleri fikir birliğine varmaya başlayana veya karar seçenekleri sadece birkaç adete

düşene kadar yinelemeyle devam edebilir (Hitt, Black, & Porter, 2012; Armstrong, 2006).

2.5.7. Şeytanın Avukatı Tekniği

Grup olarak karar verme çalışmalarında kullanılan bir teknik olan şeytanın avukatı tekniğinde bir grup üyesi eleştirel değerlendirme yoluyla grubun ortaya koyduğu varsayımları ve yaklaşımları sorgulamakla görevlendirilir (Schweiger & Finger, 1984, s. 342). Bu tür bir yaklaşım, karar verici grubun kendini haklı çıkarmasını sağlar ve sorunun ve sorunun alt nedenlerinin daha net bir şekilde ortaya çıkarılmasında katkı sağlar (Hitt, Black, & Porter, 2012). Tekrarlanan eleştiri ve gözden geçirme yoluyla, yaklaşım, bir önerinin karşılıklı olarak kabul edilmesine yol açar. Bu karar alma yaklaşımının savunucuları, iyi öneriler ve varsayımların en güçlü ve etkili eleştirilerde bile hayatta kalacağına ve bu yaklaşımın sağlam kararlar veya tavsiyeler verme olasılığının daha yüksek olacağına inanmaktadır (Schweiger, Sandberg, & Ragan, 1986, s. 58).

3. ELEŞTİREL DÜŞÜNME

Düşünme, insanın doğasında yer alan bir gerçektir. Dewey, insanın aklından geçen her türlü şeyin düşünme sonucu gerçekleştiğini belirtmiştir (1910, s. 6). Dewey'e göre, düşünme terimi şu manaları içermektedir:

- Bir bilinç akışı olarak düşünme ve hayal ve rüyalarımız da dahil zihnimizdeki kontrolsüz fikir akışı,
- Genellikle doğrudan algılanmamış olaylar, örneğin masal anlatan bir adamın gerçekte bu masaldaki öğeleri bizzat gözlemlememiş olması ve sadece bir sonuca ulaşmak için belirli öğeleri sırayla anlatıyor olması,
- İnsanlar dünyanın düz olduğunu düşünür cümlesindeki gibi bir inanç olarak düşünme; herhangi bir kanıt ve bilgiye dayanmayan önyargılar,
- Herhangi bir inanç veya varsayılan bilgi biçiminin onu destekleyen bilgiler ve sonuçları ışığında dikkatlice sorgulanarak çıkarım yapılması.

Fakat düşünme şeklimiz, geliştirilmediği takdirde taraflı, çarpık, kısmi, bilgisiz veya tamamen önyargılı olabilir. Halbuki, yaşadığımız hayatın kalitesi ve ürettiğimiz, yaptığımız ya da inşa ettiklerimiz aslında temelden düşünce şeklimizin kalitesine bağlıdır. Gelişigüzel düşünme hem para hem de yaşam kalitesi açısından maliyetlidir. Bununla birlikte, düşüncede mükemmellik sistematik olarak geliştirilmesi gereken bir durumdur (Paul & Elder, 2003, s. 2).

Çoğu insan düşünmenin nasıl gerçekleştiğini düşünmez, ancak düşünmenin hayatımızdaki rolüne bir süre odaklanırsak, yaptığımız, istediğimiz veya hissettiğimiz her şeyin düşünme süreçlerimizden etkilendiğini keşfederiz (Paul & Elder, 2014, s. 8).

Eleştirel düşünmenin ne olduğunu incelemeden önce eleştirel kelimesini incelememiz faydalı olacaktır. Eleştirel kelimesi, eleştiri özelliği taşıyan anlamına gelen bir sıfattır. Eleştiri ise bir insanı, bir eseri veya bir konuyu doğru ve yanlış yanlarını bulup göstermek amacıyla inceleme işi (TDK, 2019) olarak tanımlanıyor olsa da çoğu insan eleştiri kelimesini eksik ve hata bulma, zayıf ve olumsuz yönleri ortaya çıkarma şeklinde ele almaktadır. Eleştiri kelimesi köken olarak Yunanca *kritikos* kelimesinden gelmekte olup, anlamlandırabilme, yargı oluşturabilme manalarını içermektedir (Tittle, 2011, s. 6; Rudinow & Barry, 2008, s. 12; Cottrell, 2005, s. 10). Tittle, eleştirel kelimesinin anlamını düşünürken eleştiri değil, kriter manasına gelen *criteria* kelimesinden yola çıkmamızı önermiş ve eleştirel değerlendirmelerin olumsuz

olabileceği kadar olumlu olma ihtimalinin de bulunduğunu belirtmiştir (Tittle, 2011, s. 6). Benzer bir bakış açısıyla, eleştirel düşünme de hata ve eksik bulma amacıyla düşünme olarak yorumlanabilir, ancak bu yanlış bir bakış açıdır.

Eleştirel düşünme, konu üzerine çalışan birçok araştırmacı tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmış ve ilk ortaya atıldığından günümüze kadar psikoloji ve felsefe gibi çeşitli alanlardan farklı bakış açıları ve bilgiler eklenerek gelişimini sürdürmüştür. Birçok araştırmacı, eleştirel düşünmenin ilk tanımlarının John Dewey tarafından yapıldığı konusunda hemfikirdir (Alkhatib, 2019; Ennis R. , 2018; Hitchcock, 2017; Fisher, 2011; Kincheloe, 2004). Dewey, çalışmalarında eleştirel düşünmeyi yansıtıcı düşünme olarak isimlendirmiş ve bunu “kendisini destekleyen ve desteklediği gerekçelerle ortaya çıkan inanç veya sözde bir bilgi biçiminin aktif, kalıcı ve dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi” olarak açıklamıştır (Dewey, 1910, s. 6).

Goodwin Watson ve Edward Glaser, 1925 yılında başlattıkları çalışmanın sonucunda Watson-Glaser Eleştirel Akıl Yürütme Gücü Ölçeği ortaya çıkmıştır. Bu ölçeğin geliştirilmiş bir versiyonu günümüzde hala kullanılmaktadır. Eleştirel düşünme alanına çalışmalarıyla önemli katkılarda bulunmuş olan Glaser, eleştirel düşünmenin sunları içerdiğini belirtmiştir:

kişinin tecrübesi dahilinde yer alan sorunları ve konuları düşünceli bir şekilde ele alma tavrı; mantıksal sorgulama ve akıl yürütme yöntemleri bilgisi; ve bu metotları uygulamada bir miktar beceri. Eleştirel düşünme, herhangi bir inancı ya da sözde bilgi biçimini, onu destekleyen kanıtlar ve eğilimlerinin ileri sürdüğü sonuçlar ışığında incelemeye devam etmek için sürekli bir çaba gerektirir (aktaran: Hitchcock, 2017, s. 479).

Moore, eleştirel düşünmeyi etkili düşünmenin ve karar vermenin bir parçası olarak görmüştür ve yaratıcı düşünme ile oluşturulan fikirlerin ve olasılıkların eleştirel düşünme tarafından sınanması ve değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Moore E. , 1967, s. 3).

McPeck, *Critical Thinking and Education* kitabında eleştirel düşünmeyi yansıtıcı şüphecilik içeren bir faaliyette bulunabilme becerisi ve eğilimi olarak tanımlamaktadır (aktaran: Royalty, 1995, s. 479). Royalty, bu tanımın kabul edilebilir olmasının eleştirel düşünme becerisine sahip olmak ve uygulayabilmek arasında ayırım yapmasından kaynaklandığını belirtmiştir (Royalty, 1995, s. 479). Bununla birlikte McPeck, eleştirel düşünmenin kendi başına bir olgu olmadığını ve bağımsız bir konu olarak öğretilmeyeceğini savunmuştur. Ona göre eleştirel düşünme bir alana veya konuya özgü bir kavramdır (Matthews & Lally, 2010, s. 114).

Hitchcock, eleştirel düşünmeyi neye inanacağına ve ne yapacağına karar vermek amacıyla akıl ve mantık standartlarını kullanmak olarak tanımlamıştır (aktaran: Hitchcock, 2017, s. 479).

Lipman, eleştirel düşünmenin doğru yargılamayı kolaylaştıran beceriye dayanan, sorumlu düşünme olduğunu ve kriterlere dayalı, kendi kendini doğrulayabilen ve bağlama duyarlı olma özellikleri bulunduğunu belirtmiştir. Lipman ayrıca eleştirel düşünme sırasında muhakeme becerileri, kavram oluşturma becerileri, sorgulama becerileri ve çeviri becerileri gibi çok çeşitli bilişsel becerileri uygulamaya koymamız gerektiğini belirtmiştir (Lipman, 1988).

Fisher ve Scriven, eleştirel düşünmeyi “gözlemlerin, iletişimlerin, bilginin ve tartışmanın yetenekli ve aktif şekilde yorumlanması ve değerlendirmesi” olarak tanımlamışlardır (aktaran: Hitchcock, 2017, s. 481).

Ennis, eleştirel düşünmeyi neye inanacağına veya ne yapacağına karar vermeye odaklanan makul ve yansıtıcı düşünme olarak tanımlamıştır (1994). Ennis ayrıca eleştirel düşünmenin alternatiflerin farkına varma, hipotezler ve tanımlar oluşturma ve deneyler için planlar yapma gibi yaratıcı yönlerinin de bulunduğunu belirtmiştir (Ennis R. H., 1993, s. 180).

Norris eleştirel düşünme üzerine yazdığı makalesinde, eleştirel düşünmenin sadece bir dizi düşünme hatasının farkında olarak bunlardan kaçınma şeklinde açıklanamayacağını belirtmiştir. Ona göre, eleştirel düşünebilmek ve yapmak veya inanmak istediklerimize mantıklı bir şekilde karar verebilmek için, kişilerin aynı zamanda üretken olması, güvenilir gözlem ve güçlü çıkarımlar yapabilmesi ve tüm bunları yapmaya yatkınlığının veya eğiliminin bulunması gerekmektedir. Ayrıca, ona göre öğrencilerin sadece daha iyi gözlemciler olmasından ziyade, bildikleri ve öğrendikleri her şeyi nasıl uygulayacaklarını bilmeleri, kendi düşünme süreçlerini değerlendirebilmeleri ve eleştirel düşünme sürecinin sonucu olarak kendi davranışlarını değiştirebilmeleri gerekiyor (Norris, 1985, s. 40).

Norris ayrıca eleştirel düşünme ile ilgili aşağıdaki noktaları vurgulamıştır:

- Eleştirel düşünme birçok değerlendirmenin bir araya gelmiş halidir. Bireylerin kendi görüşleri ve başkalarının görüşlerini değerlendirebilmelerini, alternatifler aramalarını, çıkarımlar yapabilmelerini ve eleştirel düşünme eğilimlerinin bulunmasını gerektirir.

- Eleştirel düşünme eğitimsel bir idealdir. Nasıl eleştirel düşünebileceklerini öğrenmek öğrenciler için ahlaki bir haktır.
- Eleştirel düşünme becerisi yaygın bir beceri değildir.
- Eleştirel düşünme becerisi içerikle yakından ilgilidir. Öğrencilerin daha önceki bilgileri ve varsayımları doğru çıkarımlar yapmalarını engelleyebilir. Aynı şekilde içerikler öğrencinin önceki bilgileri ve tecrübeleri ile ilişkili olduğunda çıkarımları daha doğru olabilmektedir.
- Öğretmenler, öğrencilerin çıkarımları ile ilgili mantıklı açıklama aramalıdır. Doğru cevaba ulaşmak her zaman öğrencilerin eleştirel düşünebilmesi sonucunda ortaya çıkmayabilir.
- Basit hatalar, düşünce seviyesinde daha derin bir hataya işaret edebilir. Öğrenciler hesap hatası yaptığından değil, çözüme ulaşmak için hatalı bir yol izlediği için hata yapmış olabilirler. Öğrencilere sorunu çözmeye başlamadan önce çözüme giden yolu düşünmeleri için yönlendirilmelidir.
- Eleştirel bir ruha sahip olmak eleştirel düşünebilmek kadar önemlidir. Eleştirel bir ruh, bireyin hayatındaki tüm yönlere eleştirel bakabilmesini sağlar.
- Eleştirel düşünebilmek için, bireyler bilgi sahibi olmalıdır. Eleştirel düşünme bireylerin mantık ve tecrübeleri kadar, konu hakkında bilgi sahibi olmalarını da gerektirir.
- Eleştirel düşünmenin eğitimi hakkında yapılan çalışmalar öğrencilerin daha iyi eleştirel düşünme becerilerine sahip olmasını sağlayabilir. Hangi eğitim yöntemlerinin öğrencileri geliştirdiği, hangilerinin ilerleme sağlamadığı konusunda çalışmalar yapılmalıdır.

1988 ve 1989 yıllarında Amerikan Felsefe Derneği'nin Üniversite Öncesi Felsefe Komitesi sponsorluğunda o günlerde eleştirel düşünme üzerine araştırma yapan 46 uzman eleştirel düşünme üzerine Delphi tekniğini kullanarak bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu uzmanlar, etkili ve anlamlı bir eğitim için, öğrencilerde eleştirel düşünme ile ilişkilendirilen bilişsel beceriler ve sorgulama alışkanlıkları geliştirebilmek amacıyla eğitimin tüm kademelerinde koordine edilmiş müfredat, pedagojik ve değerlendirme stratejilerinin bir gereksinim olduğunu belirtmişlerdir. Uzmanlar, öğrencileri eleştirel düşünür haline getirmenin hem öğrencilerin kendileri hem de toplumun geri kalanı için hayati derecede önemli olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu uzman

ekibin yaklaşık iki yıl süren çalışmaları sonucu ortaya çıkan fikir birliğine göre eleştirel düşünmenin tanımı şu şekildedir:

Eleştirel düşünmeyi, yorumlamanın, analizin, değerlendirmenin ve çıkarımın yanı sıra, bu kararın dayandığı kanıtlara dayalı, kavramsal, metodolojik, eleştirel veya bağlamsal düşüncelerin açıklanmasına yol açan amaçlı, özdenetimsel yargılama gücü olarak anlıyoruz. Eleştirel düşünme bir sorgulama aracı olarak önemlidir. Bu nedenle, eleştirel düşünme eğitimde özgürleştirici bir güç ve kişinin kişisel ve sivil yaşamında güçlü bir kaynaktır. İyi düşünmeyle eşanlamlı olmasa da yaygın ve kendini düzelten bir insan olgusudur (Facione, 1990, s. 6).

Aynı raporda Facione ayrıca eleştirel düşünmenin problem çözme, karar verme ve yaratıcı düşünme gibi birbiri ile yakın ilişkili ileri seviye düşünme süreçlerinden sadece biri olduğunu belirtmiştir (Facione, 1990, s. 6).

Raingruber ve Bonny, eleştirel düşünmeyi neye inanmak ve ne yapmak gerektiğini belirleme yeteneğini destekleyen mantıksal, retorik ve hümanist beceri ve tutumları içeren çok yönlü bir süreç olarak tanımlamışlardır (Raingruber & Haffer, 2001, s. 3).

Paul ve Elder, eleştirel düşünmenin her koşulda yapabileceğiniz en iyi düşünceyi kullanmanızı sağlayan disiplinli bir sanat olduğunu belirtmiştir. Paul ve Elder'e göre, düşünme kalitemizi en iyi düzeye ulaştırabilmek için kendi düşünme yöntemlerimizin eleştirmeni haline gelmeliyiz. Bunu yapmanın en iyi yolu olarak düşünme konusu üzerine çalışmalar yapmayı önermişlerdir (2002, s. 7). Paul ve Elder ayrıca doğal düşünme ve eleştirel düşünme arasında farklar olduğunu belirtmişlerdir. Onlara göre, insan doğal olarak sadece düşünürken, eleştirel olarak baktığında kendi düşünme süreçlerini inceler, benmerkezci düşüncelerinin kökenlerini dikkatlice analiz eder, uygun olmayan düşünme standartlarını geliştirir, kendini içinde bulunduğu içgüdüsel, disiplinsiz düşüncelerden kurtarır, içinde yaşadığı mantıksal sistemlere katılımını açıklamak ve değerlendirmek için araçlar geliştirir, entelektüel ve duygusal olarak kim olduğumuzu ve hayatımızın hangi yöne doğru gittiğini yönetir ve kendisine hakim olan duygulara nasıl hakim olacağını öğrenir (s. 35-36).

Bütün bu tanımlardan anlaşılacağı gibi, süreç içerisinde gelişmeye devam eden eleştirel düşünme kavramı konusunda üzerinde uzlaşmış tek veya basit bir tanım yapılmamıştır. Araştırmacıların birçoğu için belirli noktalar ortak olsa da tanımlar arasında azımsanamayacak ölçüde farklılıklar da bulunmaktadır.

3.1. Eleştirel Düşünmede Beceri ve Eğilim Kavramları

Eleştirel düşünme üzerine çalışma yapan birçok uzman, bireyin eleştirel düşünebilmek için sadece belirli becerilere sahip olmasının yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Onlara göre eleştirel düşünebilmek için bireyin ayrıca eleştirel düşünme eğilimine de ihtiyacı vardır. Bu eğilimler bireylerde düşünmenin duygusal boyutunu veya bir *duygusal zeka* geliştirmelerine yardımcı olmak olarak düşünülmektedir. Ayrıca bu eğilimlerin doğuştan gelmediği, kalıtsal olmadığı ve öğrenme ve çabalama ile geliştikleri ve güçlendikleri belirtilmiştir. Bu eğilimler olmaksızın kişinin eleştirel bir düşünür olarak kabul edilemeyeceği ve bu eğilimlerin herhangi bir öğrenme ortamının ötesine geçerek, bireyin iş ve özel hayatına önemli katkıları olacağı değerlendirilmektedir (Ennis R. H., 1993; Facione, 2013; Norris, 1985; Paul & Elder, 2002; Facione, 1990; Weil, 2004).

Eleştirel düşünme eğilimleri üzerine yazdıkları makalede Tishman ve diğerleri eleştirel düşünmeyi piyano çalmaya benzetmişlerdir (Tishman, Jay, & Perkins, 1993, s. 147). Onlara göre, ‘piyano çalabilir misiniz?’ sorusu ve ‘piyano çalar mısınız?’ sorularına farklı yanıtlar verilebilir. İlk soru, bir kişinin piyanonun başına geçtiğinde onu çalmak için gerekli eğitimi ve becerisi olup olmadığı ile ilgili iken, ikinci soru piyano çalmayı sevip sevmediği, düzenli şekilde piyano çalıp çalmadığı veya piyano çalmaya eğilimi olup olmadığı ile ilgilidir ve bu anlamda beceri boyutundan farklı bir durumu sormaktadır. Yani bir kişinin piyano çalmaya becerisi olsa bile, piyano çalmak için bir eğilimi yoksa piyanonun başına hiç geçmeyebilir. Benzer şekilde eleştirel düşünmede de bireylerin gerekli zihinsel becerilerinin olması, bunları kullanmaya istekli veya yatkın oldukları anlamına gelmemektedir.

3.2. Eleştirel Düşünme Becerileri

Önceki bölümde bahsedilen Amerikan Felsefe Derneği’nin sponsorluğunda gerçekleştirilen eleştirel düşünme çalışması raporunda, eleştirel düşünmenin özünü oluşturan altı bilişsel unsur belirlenmiştir. Bunlar, yorumlama, analiz etme, değerlendirme, çıkarım yapma, açıklama ve kendini değiştirme şeklindedir. Bu altı unsur dışında bazı alt bileşenler de belirlenmiştir (Facione, 1990, s. 8). Raporda, bu unsurların ve alt bileşenlerin gruplanması konusunda farklı görüşler olabileceği ve raporda belirtilenlerin dışında bazı bileşenlerin de eleştirel düşünmenin unsurları olarak

sınıflandırılabilceği belirtilmiştir. Bu kavramların açıklamaları ve alt bileşenleri ilgili çalışmadan aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

Yorumlama: Çeşitli deneyimlerin, durumların, verilerin, olayların, yargıların, sözleşmelerin, inançların, kuralların, prosedürlerin veya kriterlerin anlamını veya önemini anlayabilme ve ifade edebilme şeklinde tanımlanmıştır. Yorumlamanın alt becerileri olarak sınıflandırma, önemi kavrama ve anlamı netleştirebilme belirtilmiştir.

Analiz etme: İfadeler, sorular, kavramlar, tanımlar ya da inançları, hükümleri, deneyimleri, sebepleri, bilgileri veya görüşleri ifade etmeyi amaçlayan diğer temsil şekilleri arasındaki amaçlanan ve fiili çıkarımsal ilişkileri belirleyebilmek. Analiz etmenin alt becerileri olarak ise fikirleri inceleme, argümanları tespit etme ve argümanları analiz etme belirlenmiştir.

Değerlendirme: Bir kişinin algısını, deneyimini, durumunu, yargısını, inancını veya görüşünü açıklayan veya ifade eden temsillerin güvenilirliğini değerlendirebilmek; ifadeler, açıklamalar, sorular veya diğer temsil şekilleri arasındaki fiili veya amaçlanan çıkarımsal ilişkilerin mantıksal gücünü değerlendirebilmek olarak tanımlanmıştır. İddiaları değerlendirebilmek ve argümanları değerlendirebilmek, değerlendirme becerisinin alt becerileri olarak belirtilmiştir.

Çıkarım yapma: Makul sonuçlar çıkarmak için gereken unsurları belirlemek ve güvence altına almak; varsayımlar ve hipotezler oluşturmak; konuyla ilgili bilgileri göz önünde bulundurmak ve verilerden, ifadelerden, ilkelerden, kanıtlardan, kararlardan, inançlardan, görüşlerden, kavramlardan, tanımlardan, sorulardan veya diğer temsil şekillerinden kaynaklanan sonuçları azaltmak olarak açıklanmıştır. Çıkarım yapmanın alt becerileri olarak kanıtları sorgulama, alternatifler üretme ve sonuçlar çıkarma belirlenmiştir.

Açıklama: Bireyin muhakeme sürecinin sonuçlarını belirtmek; bu muhakemenin, sonucunun dayandığı delil ve kavramsal, metodolojik, eleştirel ve bağlamsal düşünceler açısından haklı göstermek; bir kimsenin akıl yürütmesini tutarlı argümanlar biçiminde sunmak şeklinde tanımlanmıştır. Açıklama becerisinin altında sonuçları ifade etme, prosedürleri gerekçelendirme ve argümanları sunma alt becerileri yer almaktadır.

Kendini değiştirme: Özellikle analiz ve değerlendirme becerilerini kullanarak kişinin muhakeme yeteneğini veya sonuçlarını sorgulayan, onaylayan, doğrulayan veya düzelten bir bakış açısıyla kişinin bilişsel aktivitelerini, bu aktivitelerde kullanılan unsurları ve elde edilen sonuçları bilinçli bir şekilde izlemek olarak açıklanmıştır.

Kendini değiştirmenin alt becerileri ise kendini inceleme ve kendini düzeltme şeklinde dir.

Facione, kendini değiştirebilme becerisinin eleştirel düşünmenin en önemli unsuru olduğunu belirtmiştir (Facione, 2013, s. 7). Eleştirel düşünmenin, bireyin yaptığı çalışmalar sonucu edindiği becerileri kendi düşünme ve muhakeme süreçlerine uygulayarak kendi eksiklerini ve hatalarını tespit edebilmesini ve bunları daha akla uygun yaklaşımlar ve becerilerle değiştirerek sürekli olarak kendini geliştirebilmesini sağlayan faydalı bir döngü halini alabilme potansiyeli bulunmaktadır.

Eleştirel düşünmenin unsurları, Paul tarafından bilişsel stratejiler olarak mikro beceriler ve makro beceriler olarak gruplanmıştır:

Bilişsel stratejiler — mikro beceriler:

- İdeallerin gerçek pratikle karşılaştırılması ve karşılaştırılması
- Tam olarak düşünmeyi düşünmek: eleştirel kelimeleri kullanmak
- nemli benzerlikler ve farklılıklar not etmek
- Varsayımların incelenmesi veya değerlendirilmesi
- Konuyla ilgisiz gerçekleri ayırt etmek
- Makul ıkarımlar, tahminler veya yorumlar yapma
- Sebeplerin verilmesi ve kanıtların ve iddia edilen gerçeklerin değerlendirilmesi
- Çelişkileri tanımak
- Sonuçları ve sonuçları araştırmak.

Bilişsel stratejiler — makro beceriler:

- Genellemeleri hassaslaştırmak ve aşırı basitleştirmeleri önlemek
- Benzer durumların karşılaştırılması: Öngörülerin yeni bağlamlara aktarılması
- Birinin bakış açısını geliştirmek: inanç, argüman veya teori oluşturmak veya araştırmak
- Sorunları, sonuçları veya inançları netleştirmek
- Değerlendirme için kriterler geliştirmek: değerleri ve standartları netleştirmek
- Bilgi kaynaklarının güvenilirliğini değerlendirme
- Derinlemesine sorgulama: kök ya da önemli soruları ortaya çıkarmak ve takip etmek
- Argümanları, yorumları, inançları veya teorileri analiz etmek veya değerlendirmek
- zmler üretmek veya değerlendirmek
- Eylemleri veya politikaları analiz etme veya değerlendirme
- Eleştirel okuma: metinleri netleştirme veya eleştirme
- Eleştirel dinleme: sessiz diyalog sanatı
- Disiplinler arası bağlantı kurma
- Sokratik tartışmaları uygulama: inançları, teorileri veya bakış açılarını netleştirmek ve sorgulamak
- Diyaloğa bağlı olarak olarak akıl yürütme: bakış açılarını, yorumları veya teorileri karşılaştırma
- Diyalektik olarak akıl yürütme: bakış açılarını, yorumları veya teorileri değerlendirme

3.3. Eleştirel Düşünme Eğilimleri

Facione, Amerikan Felsefe Derneği'nin eleştirel düşünme üzerine yaptığı çalışmanın raporunda, eleştirel düşünme uzmanlarının eleştirel ruh adını verdikleri bir kavramdan bahsetmektedir (Facione, 1990, s. 25). Onlara göre, eleştirel bir ruha sahip olan kişiler daha derinlemesine sorgulamalar yapan, doğru bilgiyi arayan ve mantık yolundan şaşmayan güçlü eleştirel düşünürlerdir. Bu yaklaşımlara sahip olmayan kişiler ise zihinsel olarak tembel, farklı görüşlere kapalı ve sorgulamaya isteksiz oldukları için zayıf eleştirel düşünürler olarak tanımlanmıştır. Uzmanlara göre eleştirel bir düşünürün sahip olması beklenen eğilimler şöyledir:

Genel olarak hayata ve yaşamaya yaklaşımları:

- Çok çeşitli konularda sorgulayıcılık,
- Bilgi sahibi olma ve bilgili kalma isteği,
- Eleştirel düşünmeyi kullanma fırsatlarına karşı uyanık olma,
- Gerekeceği sorgulama süreçlerine güvenme,
- Kendi akıl yürütme yeteneklerine özgüven duyma,
- Farklı dünya görüşlerine ilişkin açık fikirlilik,
- Alternatifleri ve fikirleri göz önünde bulundurmada esneklik
- Diğer insanların görüşlerinin anlamaya çalışma,
- Muhakemeyi değerlendirmede dürüstlük,
- Kendi yanlışlıkları, önyargıları, basmakalıpları veya bencil eğilimleri hakkında dürüst olma,
- Kararları askıya alma, karar verme veya karar değiştirme konusunda ihtiyatlı olma,
- Dürüst yansımaların değişimin kaçınılmaz olduğunu öne sürdüğü görüşleri yeniden gözden geçirme ve yeniden değerlendirme konusunda isteklilik.

Özel soru ve sorunlara yaklaşımları:

- Sorunun veya endişenin belirtilmesinde netlik,
- Karmaşıklıkla çalışmada düzenlilik,
- İlgili bilgiyi aramaya özen gösterme,
- Kriter seçme ve uygulamada makul olma,
- Eldeki soruna odaklanmaya özen göstermek,
- Zorluklarla karşılaşılsa da sebat,
- Konu ve şartların izin verdiği dereceye kadar hassasiyet.

Ennis, eğilim kelimesini kabaca bir şeyi yapmaya olan yatkınlık olarak açıklamıştır (Ennis R. H., 1996, s. 166). Ennis, eğilim ve becerilerin birbirinden farklı olduklarını ve çeşitli deneysel çalışmalar yapan Taube (1993), Norris ve Hollett (1992) ve Ennis ve Weir (1985) gibi uzmanların bulgularıyla konuyu desteklediklerini belirtmiştir (s. 168). Moon, kitabında eleştirel düşünme eğilimlerini tanımanın eleştirel düşünmeye çok şey katabileceğini belirtmiş ve bu eğilimleri her şeye yönelik genel bir alışkanlık, tutum ve duyguların eleştirel düşünmenin içinde yer aldığını tanıması olarak belirtmiştir (Moon, 2008, s. 48).

Weil ise, eleştirel düşünürlerin şu eğilimlere sahip olması gerektiğini belirtmiştir:

- Kendi kendine yazılmış düşünce: araştırmacı bir yönelim geliştirmek
- Empati
- Tevazu
- Cesaret
- Bütünlük
- Sebat ve disiplin
- Merak
- İncelik
- Hayal gücü
- Sorumluluk
- Ego ve toplum merkezci düşüncenin doğasına ilişkin bir içgörü geliştirmek
- Belirsizlik için bir tolerans geliştirmek
- Eleştirel akıl yürütme becerisine olan inanç ve güven ile özgüven kazanma (Weil, 2004)

Paul ise, eleştirel düşünmenin unsurları olarak gördüğü duygusal stratejileri şöyle belirtmiştir:

Duygusal Stratejiler — Zihin Özellikleri

- Bağımsız düşünme
- Benmerkezcilik veya toplum merkezlik ile ilgili iç görü geliştirmek
- Tarafsız düşünür olmak
- Düşüncenin altında yatan duyguları ve duyguların altta yatan düşünceleri keşfetmek
- Entelektüel alçakgönüllülüğü geliştirmek ve yargıya varmakta acele etmemek
- Entelektüel cesaret geliştirmek
- Entelektüel iyi niyet veya bütünlük geliştirmek
- Sebat geliştirmek
- Mantıksal düşünmeye güven geliştirmek (Paul R. W., 1991, s. 78)

3.4. Eleştirel Düşünmenin Özellikleri

Eleştirel düşünmenin tanımı konusunda olduğu gibi, özellikleri konusunda da farklı görüşler bulunmaktadır. Richard Paul 1993 yılında yayınlanan kitabında, eleştirel düşünmenin özelliklerini şu şekilde açıklamaktadır:

- 1- Amacı vardır.
- 2- Alaka düzeyi, doğruluk, kesinlik, netlik, derinlik ve genişlik gibi entelektüel standartlara duyarlıdır ve bunlar tarafından yönlendirilir.
- 3- Bireyde alçakgönüllülük, dürüstlük, sebat, empati ve öz disiplin gibi entelektüel özelliklerin gelişimini destekler.
- 4- Birey, herhangi bir sorun hakkında düşünürken mevcut düşünce öğelerini tanımlayabilir, öyle ki eldeki sorunla öğeler arasındaki mantıksal bağlantıyı kurar. Eleştirel düşünür rutin olarak aşağıdaki soruları soracaktır:
 - Düşüncemin amacı nedir (hedef / amaç)?
 - Tam olarak hangi soruyu (problemi) cevaplamaya çalışıyorum?
 - Hangi açıdan (bakış açısı) düşünüyorum?
 - Hangi kavramlar veya fikirler benim düşüncem için merkezidir?
 - Neyi doğru kabul ediyorum, hangi varsayımları yapıyorum?
 - Hangi bilgileri kullanıyorum (veriler, gerçekler, gözlem)?
 - Bu bilgileri nasıl yorumluyorum?
 - Hangi sonuçlara geliyorum?
 - Sonuçları kabul edersem, yansımaları neler olacak? Düşüncelerimi eyleme dökersem sonuç ne olur?
- 5- Kendi kendini değerlendiren ve kendini geliştiren bir kavramdır. Birey, uygun entelektüel standartları kullanarak düşünmesini değerlendirmek için adımlar atar. Düşüncenizi değerlendirmiyorsanız, eleştirel düşünemezsiniz.

- 6- Sistemin tamamının bir bütünlüğü vardır. Birey, düşüncesini bir bütün olarak eleştirel olarak inceleyebilir ve parçalara ayırabilir (bölümlerini de değerlendirebilir). Birey, entelektüel olarak mütevazı, ısrarcı, cesur, dürüst ve adil olmaya kararlıdır. Eleştirel düşünür, düşünmenin çarpıtıldığı, yanıltıcı, önyargılı, yüzeysel, haksız veya başka türlü kusurlu olduğu çeşitli kalıpların farkındadır.
- 7- İyi gerekçelendirilmiş bir cevap verir. Düşüncemizi nasıl kontrol edeceğimizi biliyorsak, bunu yapmaya kararlıysak ve kapsamlı bir uygulama yapıyorsak, düşüncemizin üretkenliğinin sonuçlarına güvenebiliriz.
- 8- Zıt bakış açılarından istekli bir şekilde tartışmayı ve kendi bulunduğu konunun zayıflık ve sınırlılıklarını arayıp bulma anlamına gelen sosyal ve ahlaki gereksinimi karşılar (Aktaran: Gambrell & Gibbs, 2009, s. 5).

3.5. Eleştirel Düşünen Birey Özellikleri

Facione (1990, s. 28), Amerikan Felsefe Derneği'nin eleştirel düşünme üzerine yaptığı çalışmanın raporunda eleştirel düşünen bireyin özelliklerini şöyle sıralamıştır:

1. Meraklı olmak,
2. İyi bilgi donanımına sahip olmak,
3. Özgüveni yüksek olmak,
4. Açık fikirli olmak,
5. Alternatifleri ve görüşleri dikkate almada esnek olmak,
6. Diğer insanların görüşlerini anlamak,
7. Tarafsız ve dürüst olmak,
8. Fikirlerini değiştirme konusunda esnek olmak

Paul ve Elder, iyi yetişmiş bir eleştirel düşünürün önemli soruları ve sorunları dile getirerek açık ve kesin biçimde formüle edebileceğini, gerekli bilgileri toplayıp ve değerlendirebileceğini ve bunları etkili bir şekilde yorumlamak için soyut fikirler kullanabileceğini, ilgili kriterler ve standartlara göre irdeleyerek iyi düşünülmüş sonuçlara ve çözümlere ulaşabileceğini, alternatif düşünce sistemleri içinde varsayımlarını, uygulamalarını ve bunların sonuçlarını tanıyarak ve değerlendirerek açık fikirli bir şekilde düşünebileceğini, karmaşık problemlere çözümler bulmak için diğer insanlarla etkili iletişim kurabileceğini belirtmişlerdir (Paul & Elder, 2003, s. 2).

Eleştirel düşünen bireylerde genel olarak gözlemlenebilen bazı özellikler Ennis (1989) ve Nickerson (1984) tarafından düzenli ve planlı çalışma, esneklik, sabırlı olma, yeni fikir ve düşüncelere açık olma, özerk ve bağımsız davranma, başlanan bir işte sonuna kadar kararlı olma şeklinde ifade edilmiştir (aktaran: Semerci, 2000).

Ennis ayrıca eleştirel bir düşünürün şunları yapmada başarılı olduğunu belirtmiştir:

- Kaynakların güvenilirliğini değerlendirme,
- Sonuçları, sebepleri ve varsayımları belirleme,
- Sebeplerinin, varsayımlarının ve kanıtlarının kabul edilebilirliği dahil, bir argümanın kalitesini değerlendirme,
- Bir konuda bir pozisyon alma ve bunu savunma,
- Uygun açıklama soruları sorma,
- Deney planlama ve deney tasarımlarını değerlendirme,

Terimleri içeriğe uygun bir şekilde tanımlama,
Açık fikirli olma,
Bilgili olmaya çabalama,
Haklı bir sonuca ihtiyatlı bir şekilde varma (Ennis R. H., 1993, s. 180)

Rainbolt ve Dwyer'a göre eleştirel bir düşünürün en önemli özelliği kendi düşünceleri üzerine düşünerek bunları geliştirebilmesi veya değiştirebilmesidir. Rainbolt ve Dwyer'a göre, iyi bir eleştirel düşünür kendisinin ne düşündüğünü ve neden bu şekilde düşündüğünü sorgular. Düşüncelerinin kaynaklarını sorgulayarak, bu kaynakların güvenilirliğini irdeler ve kendi düşüncelerindeki yanlılıkların farkına varmaya çalışır. İyi bir eleştirel düşünür düşünceleri ile ne yaptığının da farkına vararak bunları da sorgulamalıdır (Rainbolt & Dwyer, 2012, s. 6). Ayrıca eleştirel bir düşünürün, kendi doğrularını sorgulamaktan vazgeçmeyeceğini, sosyal olarak kabul görmese bile kendi doğrularını arayarak ne kadar rahatsız edici olursa olsun, kendi doğrularını bulacağını belirtmişlerdir (Rainbolt & Dwyer, 2012, s. 26).

Beyer (1991, s. 124) ise, eleştirel düşünebilen bireylerde şu özelliklerin bulunduğunu ifade etmiştir: İyi düşünen bir birey; bir sorunu, problemi veya iddiayı açık bir biçimde ifade edebilir, düşünmeden hareket etmez, çalışmalarını kontrol etme eğilimindedir, bir yargı oluşturmada isteklidir, öne sürülen argümanları destekleyen nedenleri - kanıtları araştırır ve sunar, dogmalar ve istek duyulan düşünceler yardımıyla değil, sorunlar, hedefler ve sonuçlar yardımıyla değerlendirmelerde bulunur, önceki bilgi ve öğrenmelerini kullanır ve yeterli kanıt bulunana kadar yargılardan kuşku duyar.

Gambrill ve Gibbs'e göre, eleştirel düşünürler, aralarında seçim yapmaksızın tüm görüşleri adil bir şekilde değerlendirmek için çaba sarf eder, bunları değerlendirirken aynı kriterleri kullanır, değerlendirmede son derece dikkatli davranır ve "kazanan" veya sosyal onay alacak görüş yerine doğru olan görüşe değer verirler (2009, s. 4).

Glatthorn ve Baron (2001, s. 65) iyi bir düşünürün özelliklerini şöyle belirtmişlerdir:

- Sorunlu durumları memnuniyetle karşılamakta ve belirsizliğe toleranslıdır.
- Kendi kendini eleştirir, alternatif olanaklar ve hedefler arar; iki tarafa da kanıt arıyor.
- Yansıtıcı ve tartışmalı; uygun olduğunda kapsamlı bir şekilde arama yapar.
- Rasyonellik değerine inanıyor ve bu düşüncenin etkili olabileceğini düşünüyor.
- Hedefleri keşfetmede tartışmalı.
- Gerektiğinde hedefleri gözden geçirir.
- Birden fazla olasılık için açık ve alternatifleri göz önünde bulundurmak.
- Olasılıkları analiz etmede tartışmalı.
- Tercih edilen olanakları zorlayan kanıtları kullanır.

- Bilinçli olarak başlangıçta güçlü olan olasılıklara karşı veya zayıf olanların lehine kanıtlar arar.

Buskist ve Irons, eleştirel düşünürlerin kararlarını doğru bir şekilde açıklayabileceklerini; herhangi bir durum için alternatif açıklamaları düşünebileceklerini; başkalarının iddiaları karşısında duygusal tepkilerine hakim olabileceklerini; varsayımların gerçekliğini veya yanlışlığını belirleyebileceklerini; gerekçeli ve ikna edici argümanlar geliştirip sunabileceklerini; birincil ve ikincil bilgi kaynaklarını ayırt edebileceklerini; güvenilir olan bilgi kaynaklarını güvenilir olmayanlardan ayırt edebileceklerini; delilleri fikir, sağduyu, fıkra ve otoriteye itirazdan ayırt edebileceklerini; fikirleri gerçeklerden ayırabileceklerini; çıkarımlar yapabileceklerini; uygun soruları formüle edip sorabileceklerini; çözülmesi gereken bir problem veya alınacak bir kararla ilgili birden fazla kaynaktan veri toplayabileceklerini; önemli konular hakkındaki önyargılarını belirleyebileceklerini; karar vermede matematiksel ve istatistikî bilgilerin kullanımı ve kötüye kullanılmasının farkına varabileceklerini belirtmişlerdir (Buskist & Irons, 2008, s. 51).

Cottrell, eleştirel düşünen bireylerin özellikle kendilerinin farkında olma eğilimde olduklarını belirtmiştir. Ona göre bu tür insanlar kendi motivasyonları, ilgi alanları, ön yargıları, uzmanlıkları ve bilgi eksiklikleri ile ilgili düşünür ve kendilerini geliştirirler, kendi bakış açılarını sorgular ve bunu destekleyici kanıtlar ararlar (2005, s. 6).

Foresman ve diğerleri, güçlü bir eleştirel düşünürün hem mantık ve bilim araçlarını, hem günümüz dünyasında uygulanmakta olan temel ahlak ve politika biçimlerini iletmeye veya bunlara direnmeye yardımcı olan araçları, hem de dil ve iletişimin karmaşıklığını aydınlatan araçları kullanabilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir (Foresman, Fosl, & Watson, 2017, s. 5).

Rudinow ve Barry'ye göre, eleştirel bir düşünür gerçeğin peşinde koşmada sabırlı, inatçı, mütevazî, cesur, hoşgörülü ve fikir çeşitliliğine saygılıdır. Gerçeği aramaktan vazgeçmez. Eleştirel düşünür, ne kadar uzun ve zorlu olursa olsun, hakikat arayışını bitirmekte acele etmez. Sınırlarını ve hata yapma ihtimalini kabul eder, ancak otorite, popüler görüş veya akran baskısı tarafından baskı altına alınmaz. Eleştirel düşünür, farklı bakış açılarının ve görüşlerin değerini kabul eder ve aynı fikirde olmasa da başkalarının görüşlerine saygılıdır (Rudinow & Barry, 2008, s. 30).

3.6. Eleştirel Düşünme Süreçleri

Kallet (2014, s. 7) kitabında eleştirel düşünmenin bir süreç olduğunu vurgulamıştır. Ona göre bu süreç, bir durumu anlamayı, ne yapılması gerektiği konusunda bir sonuca ulaşmayı ve bu sonuca yönelik harekete geçmeyi gerektirir.

Eleştirel düşünmenin, çok çeşitli beceriler ve tutumlar içeren karmaşık bir müzakere süreci olduğunu belirten Cottrell, bu sürecin şu aşamalardan oluştuğunu belirtmiştir (2005, s. 2):

- Diğer insanların konularını, tartışmalarını ve bunların sonuçlarını belirleyebilmek;
- Alternatif bakış açılarına yönelik kanıtları değerlendirebilmek;
- Karşı görüşteki argümanları ve delilleri adil şekilde tartabilmek;
- Satır aralarını okuyabilmek, yüzeysel bilgilerin arkasını görebilmek ve yanlış veya haksız varsayımları belirleyebilmek;
- Asılsız mantık ve ikna etme yöntemleri gibi belirli fikir pozisyonlarını diğerlerinden daha çekici hale getirmek için kullanılan teknikleri tanıyabilmek;
- Meseleleri yapılandırılmış bir şekilde yansıtabilmek, mantık ve içgörü kazandırabilmek;
- İyi kanıtlara ve mantıklı varsayımlara dayanarak argümanların geçerli ve doğru olup olmadığı hakkında sonuçlar çıkarabilmek;
- Bir bakış açısını, diğerlerini ikna eden yapılandırılmış, açık, iyi düşünülmüş bir şekilde sunabilmek.

Tittle, eleştirel düşünme süreci becerilerinin adım adım geliştirilerek bireyin eleştirel düşünme sürecini başarılı bir şekilde uygulayabilir hale gelebileceğini belirtmiştir. Ona göre yapılması gereken, bir düzen içerisinde bilinçli bir çalışma yaparak bireyin kendisini geliştirmesidir. Tittle ayrıca eleştirel düşünmeyi başarılı bir şekilde uygulamak için aşağıdaki şablonu önermiştir (2011, s. 17):

1. Amaç (iddia / görüş / sonuç) nedir?
 - Ayrıca alt sonuçları inceleyin.
2. Sebepler nelerdir / kanıtlar nelerdir?
 - İfade edilmemiş tüm ön kabulleri ifade edin.
 - Bağlantıları ifade edin.
3. ... derken tam olarak ne kastedilmektedir?
 - Terimleri tanımlayın.
 - Tüm kesin olmayan ifadeleri netleştirin.
 - Yönlendirici ifadeleri ve diğer manipülasyonları ortadan kaldırın veya değiştirin.
4. Sebep / kanıtı değerlendirin:
 - Tümdengelim varsa, doğruluk / kabul edilebilirlik ve geçerlilik kontrolü yapın.
 - Tümevarım varsa, doğruluk / kabul edilebilirlik, konuyla ilgili olma ve yeterlilik kontrolü yapın.
5. Argüman nasıl güçlendirilebilir?
 - Ek sebepler / kanıtlar sağlayın.
 - İtirazları öngörün-yeterli yanıtı sahip misiniz?
6. Argüman nasıl güçlendirilebilir?
 - Karşı örnekleri, kanıtları ve karşı argümanları düşünün ve değerlendirin.
 - Karşı iddialar nedeniyle argüman değiştirilmeli veya reddedilmeli mi?
7. (argümanı kabul etmek veya reddetmek yerine) hemen karar vermeyecekseniz, gereken diğer bilgileri belirleyin.

Hitchcock eleştirel düşünme sürecinin adım adım ilerleyen bir süreç olmaktan çok, bir kontrol listesi şeklinde tutulması gerektiğini belirtmiştir. Bunun temel nedeni, eleştirel düşünmedeki bazı adımların, düşünme sürecinin birçok noktasında uygulanabilir olmasıdır. Eleştirel düşünme listesindeki bazı maddeler uygulandıktan sonra eldeki duruma göre daha önce uygulanmış olan bir maddeyi tekrar uygulamak akıllıca olabilir. Ayrıca her bir konu veya argüman için listedeki her bir maddenin uygulanması şart değildir. Bazı durumlar tüm maddelerin uygulanmasını gerektirirken, bazı durumlar için fazla gereksinim bulunmayabilir. Hitchcock (2018), bu kontrol listesinde olması gereken maddeleri ise şu şekilde belirtmiştir:

- (1) bir zorluğun farkına varmak,
- (2) problemi tanımlamak,
- (3) problemi yönetilebilir alt problemlere bölmek,
- (4) soruna veya alt soruna çeşitli olası çözümler üretmek,
- (5) sorunun veya alt sorunun olası çözümleri arasında karar vermek için hangi kanıtların uygun olduğunu belirlemek,
- (6) ilgili kanıtları ortaya çıkaracak bir sistematik gözlem veya deney planı geliştirmek,
- (7) sistematik gözlem veya deney planını gerçekleştirmek,
- (8) sistematik gözlem veya deney sonuçlarını not etmek,
- (9) başkalarından konuyla ilgili görüş ve bilgileri toplamak,
- (10) başkalarından toplanan görüş ve bilgilerin güvenilirliğini değerlendirmek,
- (11) toplanan kanıtlardan ve kabul edilmiş görüşlerden sonuç çıkarmak,
- (12) kanıtların yeterince desteklediği bir çözümü kabul etmek.

Ennis, 1996 yılında yayınlanan Eleştirel Düşünme adlı kitabında eleştirel düşünme süreci için altı aşamadan oluşan bir model belirlemiştir:

1. Odağı tanımlayın: ana nokta veya ana problem nedir.
2. İlgili sebepleri belirleyin ve değerlendirin.
3. Çıkarımları değerlendirin.
4. Durumu inceleyin: ortamın anlam ve kurallarını sağlayan yönlerini inceleyin.
5. Söylenen şeyde açıklık elde edin ve sürdürün.
6. Keşfettiklerinizi, karar verdiklerinizi, dikkate aldıklarınızı, öğrendiklerinizi ve çıkardıklarınızı gözden geçiren bir genel değerlendirme oluşturun.

3.7. Eleştirel Düşünmenin Önemi

Eleştirel düşünmeye yönelik ne kadar farklı bakış açılarına sahip olunursa olunsun, tüm araştırmacılar ve uzmanlar eleştirel düşünmenin toplumun bir ferdi olarak bireye ve dolayısıyla toplumun kendisine sayısız faydaları olacağı konusunda hemfikirdirler. Facione, Delphi raporunda bazı konularda aralarında derin görüş ayrılıkları bulunan uzmanların, eleştirel düşünmenin bir sorgulama aracı, eğitimde özgürleştirici bir güç, bireyin hayatında güçlü bir kaynak ve mantıklı demokratik bir

toplum için vazgeçilmez bir unsur olduğu konusunda tamamen hemfikir olduklarını belirtmiştir (Facione, 1990, s. 24).

Eleştirel düşünme güçlendiricidir ve kişinin bir ilişkide, kariyerinde, bir tüketici, bir vatandaş ve bir topluluğun üyesi olarak üstlenebileceğimiz toplumsal rollerin her birinde başarı şansını artırabilir (Rudinow & Barry, 2008, s. 6).

Eleştirel düşünme, eleştirel tartışmayı ve karşıt görüşlerin değerlendirilmesini gerektirir. Sadece böyle açık bir diyalogla birey yanıldığını ve daha iyi bir fikir olduğunu keşfedebilir. Ortaya atılan iddialar ve sunulan argümanlar için sorumluluk almayı ve bireyin kendi düşüncelerindeki hataların ortaya çıkarılmasını kabul etmek için esnek ve hazır olmasını sağlar (Gambrell & Gibbs, 2009, s. 19).

Hunter, eleştirel düşünmenin önemini bilgi kazanımı, kişinin kendi kararlarını verebilmesi ve sonunda özerkliğini elde etmesiyle açıklamıştır. Hunter'a göre, eleştirel düşünme yöntemleri bireylerin düşünme ve mantık yürütme güçlerini artırarak doğru ve yanlış bilgileri tespit etmesini sağlamaktadır. Bireyler daha fazla doğru bilgiye ulaştıkça gerek kişisel gerekse meslek hayatlarında kararlarını ve düşüncelerini daha doğru bilgiye dayanarak oluştururlar. Bu süreç, bireyi dış etkilerden bağımsızlığını kazanmaya götürür ve kendisine sunulanları kabul etmek ve hayatını dış etmenlerin etkisine açık bırakmanın aksine, ne yapacağına ve neye inanacağına kendisinin karar verebileceği bir duruma ulaşır (Hunter, 2009, s. 6).

Rudinow ve Barry de eleştirel düşünme yoluyla bireyin özerkliğini kazanmasının önemine vurgu yapmışlardır. Rudinow ve Barry'e göre özerk bir kişi, kendi kendini düzenleyen veya kendi kendini yönlendiren bir kişidir. Özerklik bireye güç verir, çünkü bu durum bireyi başkalarının fikirlerine, yönlendirmelerine ve etkilerine karşı daha bağımsız ve daha az savunmasız olmasını sağlar. Kendi kararını verebilen bir bireyin, kendisine ne düşüneceğinin ya da ne yapacağının söylenmesi gerekmez ve bu nedenle başkaları tarafından yönetilme olasılığı daha düşüktür. Bu noktanın da ötesinde, bir arada yaşayan insanlar olduğumuz için, bireylerin bu tür bir özerklik seviyesine ulaşması içinde yaşadıkları topluma da olumlu şekilde yansiyacaktır (Rudinow & Barry, 2008, s. 7).

Rainbolt ve Dwyer, eleştirel düşünmenin önemini argümanlar ve bu argümanları destekleyen bilgilere bireyin kendi düşünme süreçleri yoluyla ulaşabilmenin etkisi ile açıklamışlardır. Rainbolt ve Dwyer'a göre, iyi argümanlar sonucun doğruluğu konusunda bireylere kanıt sunarlar. Bireyler de bu kanıtları inceleyerek düşünce ve

fikirlerini bunları temel alarak oluşturduklarında, doğru düşünce ve fikirlere sahip olurlar. Diğer taraftan yanlış düşünce ve fikirlere sahip olmanın insan hayatına olumsuz etkileri olacaktır ve bu etkileri ortadan kaldırmak için genellikle para ve zaman harcamak gerekmektedir (Rainbolt & Dwyer, 2012, s. 13).

Bowell ve Kemp, günlük hayatın içinde, parçası olduğumuz toplum ve etrafımızı saran basın ve yayın organları tarafından mesaj yağmuruna tutulduğumuzu belirtirler. Bu mesajların bazılarını doğrudan göz ardı eder, bazılarını sorgulamadan kabul eder veya sorgulamadan reddederiz. Ancak yapmamız gereken sorgulama ve gerekçelendirme yoluyla bu mesajların kalitesi hakkında değerlendirmelerde bulunup fikirlerimizi ve bakış açılarımızı buna göre oluşturmaktır. Bowell ve Kemp'e göre, bireyin kendi hayatıyla veya başkalarının hayatlarıyla ilgili karar vermesi gereken herhangi bir durumda, mantıklı düşünme ve başkalarının düşüncelerindeki hataları saptama yeteneğinin yerini hiçbir şey tutamayacaktır (Bowell & Kemp, 2002, s. 1-6).

Tittle, birçok insanın "*Tanrı var mıdır?*" veya "*Kürtaj yanlış bir uygulama mıdır?*" gibi birçok soruya başkalarından edinilen cevaplarla cevap verildiğini ve aslında bireyin kendisinin bunlara bir açıklama getiremeyeceğini veya kanıt gösteremeyeceğini belirtmiştir. Tittle'a göre eleştirel düşünmenin önemini anlatan ilk durum budur, çünkü eleştirel düşünen insanlar, sahip oldukları görüşler için kanıt ve muhakeme sağlama eğilimindedir. Eleştirel düşünme aynı zamanda insanların yaptıkları şeyler için de iyi gerekçeler sunabilmelerini sağlar. Eleştirel düşünen insanlar diğer insanlar gibi kendilerini olayların akışına bırakmaz ve kendilerine dışarıdan iletilen her bilgiyi kabul etmezler ve bu nedenlerle diğer insanlardan daha bağımsız ve daha özgürdürler. Tittle ayrıca birçok orta yaş krizinin temel sebebinin insanların o zamana kadar kendi yapmak istedikleri ve düşündükleri şeyler yerine ailelerinin, eşlerinin, amirlerinin ve diğerlerinin kendilerinden beklediği şeyleri yaparak geçirdiklerinin farkına varması olduğunu belirtmiştir. Ayrıca iyi bir eleştirel düşünür sadece toplumdaki sorunları değil, bu sorunların muhtemel çözümlerini de düşünebilir. Bu nedenle eleştirel bir düşünür haline gelmek bir nevi vatandaşlık görevi olarak görülebilir (Tittle, 2011, s. 8-11).

Kallet'e göre, eleştirel düşünme, problem çözme ve karar verme becerilerimizi önemli ölçüde artırabilir. Daha kaliteli kararlar alır, daha yenilikçi çözümler sunar ve daha hızlı sonuçların tadı çıkarılır. Kallet'a göre eleştirel düşüncenin bazı yararları şunlardır:

- Sorunların veya durumların net bir şekilde anlaşılması
- Daha hızlı ve doğru sonuçlar ve kaliteli kararlar

- Daha çeşitli açıklamalar ve çözümler
- Fırsatların farkına varma
- Hatalardan kaçınma
- Düşünölmüş stratejiler edinme ve çıkmaz yolların erkenden farkına varılması

Kallet ayrıca, eleştirel düşünmenin düşünce süreçlerinin üç ana yönünü etkileyerek bireylere fayda sağladığını belirtmiştir. İlk olarak, eleştirel düşünme bireylerin konulara farklı bakış açılarından bakabilmesini sağlar. Bireyler genellikle problemi yorumladıkları bakış açısına uygun çözümler üretirler. Ancak eleştirel düşünme bireylere problemleri farklı açılardan görme ve daha farklı çözümler üretme becerisi kazandırır. İkinci olarak, eleştirel düşünme bireylerin kavram karmaşası yaşammasını ve yeterince açık olmayan durumları fark etmesini sağlar. Eleştirel düşünme ve ne düşündüğünüz konusunda bilinçli olma, bu tür karmaşıklıkları en aza indirir ve bireylerin durumu yeniden incelemesini sağlar. Son olarak, eleştirel düşünme bireylere bir düşünme çerçevesi kazandırır. Bir düşünme çerçevesinin iki temel yararı vardır: düşüncelerinizi düzenlemeye ve yönlendirmeye yardımcı olur ve başkalarının da girdilerinden yararlanılmasını sağlar ve bunları birleştirmeye yardımcı olur (Kallet, 2014, s. 7-9).

Novella'ya göre, eleştirel düşünme ideolojik, politik veya pazarlama amaçları güderek insanları aldatmaya çalışan tüm hilelere karşı bir savunma mekanizmasıdır. Eleştirel düşünme aynı zamanda insanları duygusal yaratılışı nedeniyle edinme eğiliminde oldukları birçok yanlış inanç ve belki de birbiriyle uyuşmayan inançlar tarafından bastırılmayı engeller (Novella, 2012, s. 9).

Paul ve Elder, bireylerin hem yaşam kalitesinin hem de ürettiği, yaptığı ya da inşa ettiği şeylerin kalitesinin tam olarak düşüncelerinin kalitesine bağlı olduğunu belirtmiştir. Onlara göre gelişigüzel düşünme hem para hem de yaşam kalitesi açısından maliyetlidir ve düşünmede mükemmellik sistematik olarak geliştirilmelidir (Paul & Elder, 2002, s. 15).

Caroselli, krizler ortaya çıktığında hızlıca tepki vermemiz gerektiğini, bununla birlikte, hızlı tepki verebilmenin her zaman sorunun tam olarak tanımlanmasına dayandığını belirtmiştir. Caroselli'ye göre günümüzde bireyler, ekipler ve tüm kurumlar kendilerini beyin becerilerini geliştirmeye adanmıştır. Girdiye verilen dikkat, çıktıların pozitif olma olasılığını arttırmaktadır. Bu da daha hızlı, daha iyi, daha ucuz ve daha kaliteli olan iyileştirilmiş sonuçlara ulaşmayı daha olası hale getirmektedir. Bu nedenle

eleştirel düşünme, gerçekten de değerli bir birikim, bazı açılardan ise bir zorunluluktur (Caroselli, 2011).

Bu görüşlerden anlaşılacağı gibi, eleştirel düşünmenin hem bireysel olarak insan hayatına hem bireylerin mesleki yaşantılarına hem de içinde yaşadıkları topluma sayısız faydalar sağlaması muhtemeldir. Bu nedenle eleştirel düşünmenin ne olduğunun ve nasıl uygulanması gerektiğinin toplumun tüm fertleri tarafından öğrenilmesi önem taşımaktadır. Toplumun tüm fertlerinin eleştirel bir düşünme yaklaşımı geliştirmesinin ütopyik bir beklenti olacağı düşünülürse, en azından üniversite eğitimi alan ve mesleki hayatında bir ekibi, bir şirketi veya şirketleri yönetmesi ihtimali bulunan öğrenciler için eleştirel düşünme eğitiminin verilmesinin onlara sayısız fayda sağlayacağı aşikardır.

İster içerik tabanlı bir yaklaşımla isterse içerikten bağımsız, bir dizi eleştirel düşünme beceri ve yaklaşımlarının kazandırılması yoluyla olsun üniversite öğrencilerinin kendilerini eleştirel düşünme konusunda geliştirmesi ve yatkınlığı bulunan öğrencilerin kendi düşünme süreçlerindeki eksikleri ve hataları görerek bunları değiştirmenin mümkün ve önemli olduğunu öğrenmeleri bu öğrenciler için önemli bir kazanım olacaktır.

3.8. Eleştirel Düşünme Eğitimi

İnsan yaratılış olarak mantıklı düşünme kabiliyetine sahiptir, ancak bu kabiliyet sınırlıdır. Aynı zamanda insanlar oldukça duygusaldır ve çoğu zaman düşünmeden duygularının yönlendirmesiyle hareket ederler. Mantık yürütme ve eleştirel düşünme ise öğrenilmesi gereken becerilerdir. Bireyler dünyaya geldiklerinde keman çalmayı bilmezler fakat biraz uğraşarak kemandan genellikle çok da hoş olmayan sesleri çıkarmayı başarabilirler. Aynı şekilde bireyler zaman zaman bazı eleştirel düşünme becerilerini uygulayabilseler de eleştirel düşünür haline gelmeleri için bireylerin eğitilmesi ve düşünme becerilerinin geliştirilmesi için çabalamaları gerekmektedir (Novella, 2012, s. 5).

Locke, insanların fikirlerinin ve inançlarının onları yöneten görünmez güçler olduğunu belirtmiştir (1824, s. 324). Bu nedenle, insanların doğru düşünmelerini sağlamak, sorunlarla karşılaştıklarında çözüme ulaşmalarını sağlamak ve mantıklı çıkarımlar yapmalarını sağlamak son derece önemlidir.

Hitchcock'a (2017, s. 488) göre, bilgiyi öğretmek, becerileri geliştirmek ve "eleştirel bir düşünürün", yani ne zaman eleştirel düşünmesi gerektiğini bilen ve bunu

çok iyi yapan bir kişinin tutum ve eğilimlerini güçlendirmek herhangi bir eğitim sisteminin hedefi olmalıdır. Eleştirel düşünme yeteneği bu anlamda önemli bir yaşam becerisidir. Herkes zaman zaman hem günlük hayatta hem de meslek hayatında neye inanılacağına veya ne yapacağına dair kafa karışıklığı yaşayabilir. Ustaca eleştirel düşünmenin bu tür sorunların tatmin edici bir şekilde çözülmesine yol açma olasılığı daha yüksektir. Bu yüzden eleştirel düşünceyle sorunlara karşılık verme eğilimi, yaşamlarını yönetmede herkes için yararlıdır. Ayrıca, çoğu insan hayatlarının normal seyri boyunca belirli eleştirel düşünme becerisi ve yatkınlığı geliştirse de özellikle de okul eğitimi bağlamında eleştirel düşünmenin bilgi, beceri ve tutumlarına odaklanarak bunları dikkat çekici bir şekilde geliştirebilirler.

Hitchcock ayrıca eleştirel düşünme eğitimi için başlangıçta üç noktaya dikkat çekmiştir. Birinci nokta, eleştirel düşünmeyi program çıktıları arasına yazmanın herhangi bir sonuç üretmeyeceğidir. Bu hedeflere hangi uygulama ve metotlarla ulaşılabileceği ve eğitim sonunda gerçekte bunun işe yarayıp yaramadığının denetlenmesi gerekir. İkinci nokta, hedeflenen idealde öğrencilerin güçlü birer eleştirel düşünür hale gelmesi bulunsa da herhangi bir eğitim sisteminin öğrencileri sadece bu ideale yaklaştırmayı başarabileceği, yani tüm öğrencilerin bu ideale ulaşamayabileceğinin kabul edilmesidir. Üçüncü nokta ise güçlü bir alan bilgisine sahip olmadan sadece eleştirel düşünme becerilerini geliştirmenin bir fayda sağlamayacağıdır (2017, s. 489).

Eleştirel düşünmenin eğitimi üzerine çalışmalar yapan McPeck, eleştirel düşünmenin belirli bir disipline özgü olduğunu ve bu disiplinin içeriği ve epistemolojisinin tam bir hakimiyet ve anlayışına bağlı olduğunu savunmaktadır. Ennis, eleştirel düşünme ile ilgili becerilerin belirli disiplinlerden bağımsız olarak öğrenilebileceğini ve bir alandan diğerine aktarılabilirliğini savunur. Bununla birlikte, belirli bir disipline belirli bir asgari bilgi gereksiniminin bireyin eleştirel düşünme becerilerini uygulayabilmesi için gerekli olduğunu kabul eder. Onun için eleştirel düşünme süreci tündengelim tarzında, eleştirel düşüncenin ilkelerini ve becerilerini belirli bir disipline uygulamayı içerir. Paul, eleştirel düşünme ile ilgili becerileri ve süreçleri vurgular. Zayıf eleştirel düşünme ve güçlü eleştirel düşünmeyi ayırt eder. Zayıf eleştirel düşünme, bireyin kendisinin dışındaki pozisyonlar hakkında eleştirel düşünme yeteneğini kullanması anlamına gelir; güçlü anlamda ise, kişinin kendi konumu, argümanları, varsayımları ve dünya görüşü hakkında eleştirel düşünme yeteneğini kullanabilmesi gerekir. Paul için eleştirel düşünme hem entelektüel cesaret hem de

alçakgönüllülük içeren, derin bir bilgi birikimini barındırır. Paul'a göre güçlü ve eleştirel bir düşünür, büyük bir fotoğrafı bütünsel olarak anlayabilir (Mason, 2008, s. 2-4).

Eleştirel düşünme eğitimi konusunda dört farklı yaklaşımdan söz edilmektedir. Bunlar genel yaklaşım, doğrudan eğitim yaklaşımı (*infusion*), dolaylı eğitim yaklaşımı (*immersion*) ve karma yaklaşımdır. Genel yaklaşım ile kastedilen şey, herhangi bir ders içeriğinden bağımsız olarak sadece eleştirel düşünme becerilerinin ve eğilimlerinin öğretilmesidir. Bu tarz bir yaklaşımda öğrencilere genellikle günlük hayattan örnekler ve alıntılarla eleştirel düşünme becerileri öğretilmeye çalışılır. Diğer taraftan, sadece matematiksel formüller şeklinde tanımlar yapılarak, hiçbir içerik kullanmadan da eleştirel beceriler öğretilir. Genel yaklaşımın temel amacı okul dışı ortamlarda eleştirel düşünmeyi kullanabilmektir.

Doğrudan eğitim yaklaşımında, bir disiplin ile ilgili ders işlenirken öğrencilerin derste eleştirel düşünmeye teşvik edildikleri, eleştirel düşünme eğilimlerinin ve becerilerinin genel ilkelerinin açıkça ortaya konulduğu derin, düşünceli ve iyi anlaşılabilir bir eğitim yaklaşımı söz konusudur. Diğer taraftan dolaylı eğitim yaklaşımında bir disiplin ile ilgili dersin düşünmeye yönlendirici şekilde işlenmesi ve öğrencilerin ilgili konuya derinlemesine hakimiyet kazanması amaçlanır, fakat eleştirel düşünme beceri ve yaklaşımları açık bir şekilde ifade edilmez. Karma yaklaşım ise genel yaklaşım ile doğrudan veya dolaylı yaklaşımlardan birinin birlikte kullanılmasıyla oluşturulur. Bu yaklaşımda, eleştirel düşünmenin genel ilkelerini öğretmeyi amaçlayan ayrı bir konu veya içerik bulunmaktadır. Bunun yanı sıra öğrenciler konuya özgü eleştirel düşünme eğitimi de alırlar. Bu tür karma yaklaşımlar için birçok olasılık mümkündür ve çoğunlukla genel yaklaşım, diğer yaklaşım ile verilen eğitimde oluşan boşlukları gidermeye yardımcı olarak uygulamaya koyulur (Ennis R. H., 1989, s. 4-5).

Hitchcock, eleştirel düşünme eğitimi için iki temel yaklaşım olduğunu öne sürmüştür. Ona göre ilk yaklaşım, Ennis'in genel yaklaşım olarak bahsettiği, herhangi bir disiplinden veya konudan bağımsız olarak eleştirel düşünme becerileri eğitimi vermektir. Diğer yaklaşım ise eleştirel düşünme becerilerinin doğrudan konu içerikleri ile birlikte sunulduğu bir yaklaşımdır. Ayrıca Hitchcock, teorik olarak iki yaklaşımın bir kombinasyon şeklinde birlikte kullanılmasının ideal görüldüğünü, ancak eleştirel düşünmenin bir müfredat boyunca uygulanabilmesi için gerek eğitim kurumunun gerekse eğitimi yönetecek eğitimcinin ciddi bir kararlılık göstermesi gerektiğini, aksi

takdirde bu yaklaşımın başarıya ulaşmasının zor olduğunu belirtmiştir (Hitchcock, 2017, s. 489-490).

Siegel eleştirel düşünme eğitimi vermeyi hedefleyen eğitim kurumlarının amaçlarını doğru belirlemeleri gerektiğini belirtmiştir. Siegel'a göre eleştirel düşünme eğitimi, bireyi toplumda daha önceden belirlenmiş bir role hazırlayan bir eğitim sistemi ile uyumsuz bir çaba olacaktır, çünkü eleştirel düşünme bireyi geliştirmenin ve ona kişisel özerklik sağlayarak kendi kendine yetebilmesini hedefleyen apaçık bir çaba içerisindedir. Eleştirel düşünme eğitimi bireyin kendisinin bir yetişkin olarak toplumda oynayacağı rolü oluşturmaya ve kendisini bağlayan toplumsal düzende aktif bir katılımcı olmasına teşvik etmektedir (Siegel, 1985, s. 70-71).

Eleştirel düşünme eğitiminin ne şekilde yapılması gerektiği üzerine yukarıda bahsi geçen çeşitli bakış açıları farklılıklar içeriyor olsa da bütün araştırmacıların eleştirel düşünmenin eğitim yoluyla geliştirilebilir bir beceri olduğu konusunda hemfikir oldukları söylenebilir. Ayrıca birçok araştırmacı, eleştirel düşünme becerilerinin aktarılabilir olduğunu ve asgari bir bilgi düzeyine sahip olduğu sürece eğitim alınmamış diğer alanlarda da bu beceri ve eğilimlerin kullanılabileceğini belirtmektedir.

3.9. Eleştirel Düşünmeyi Engelleyen Etmenler

Eleştirel düşünme, konu üzerinde çalışan birçok araştırmacı tarafından belirtildiği gibi insanın hayatına değer katma potansiyeli olan önemli bir düşünme sürecidir. Ancak birçok insan günlük hayatlarına devam ederken eleştirel düşünmeyi hiç kullanmazken, bir kısmı ise zaman zaman kullanmaktadır. Bunun temel nedeni, bireylerin eleştirel düşünebilmesinin önünde bazı engeller bulunmasıdır. Dürtüler, baskılar, yönlendirmeler ve dikkat dağıtıcı unsurlar nedeniyle mantıklı insanların bile zaman zaman eleştirel düşünmemesi anlaşılır bulunabilir (Rudinow & Barry, 2008, s. 15). Eleştirel düşünmeye engel olan bazı etmenler şu başlıklar altında toplanmıştır:

- İzafiyet veya öznelcilik,
- Sınırlı izafiyet veya sınırlı öznelcilik,
- Benmerkezcilik,
- Otorite baskısı,
- Konformizm,
- Etnik merkezcilik,
- Varsayımlar,

- Kitlesele medya manipölasyonu,
- Başkalarının acı çekmesine duyarsızlaşma,
- İnsanın doğasında bulunan güvensizlik,
- Eleştiri ifadesini yanlış anlama,
- Akıl yürütme güçlerini abartma,
- Uzmanları eleştirmekten çekinme,
- Duygusal sebepler,
- Bilgi ve anlamayı birbirine karıştırma,
- Detaylara dikkat etmede ve odaklanmada eksiklik,
- Mantık hataları.

İzafiyet veya öznellik, gerçek olgusunun mutlaka bir bakış açısına ait olması ile ilgilidir. Bir kişiye göre doğru olan şey, bir başkasına göre doğru olmayabilir bakış açısı, eleştirel düşünmenin önündeki engellerden biridir. Bir konuda ortaya atılan argümanın bazı bakış açılarına göre doğru, bazılarına göre yanlış olabileceği düşüncesi, temel olarak eleştirel düşünmeye alan bırakmamaktadır.

Sınırlı izafiyet veya sınırlı öznellik ise, deneysel olarak kanıtlanabilen her şeyin gerçekler, geri kalan her şeyin ise fikri konular olduğu düşüncesidir. Burada da fikri konular hakkında eleştirel düşünme yaklaşımlarına alan kalmamaktadır. Benmerkezcilik, bireylerin kendi fikirlerinin doğru olduğu konusunda ikna olmuş olmasıdır. Genellikle bireyler kendi fikirlerinin doğruluğunu sorgulamazlar. Paul ve Elder, insanların benmerkezci bir şekilde düşünme eğilimini, tipik olarak, kendi düşünce ve duygularımızın doğası hakkında gerçek bir iç görünümün olmamasına bağlamaktadır (Paul & Elder, 2002, s. 38).

Otorite baskısı engeli, insanların kendileri dışındaki bir otoriteden, yani bir alanda uzmanlaşmış olduğunu düşündükleri bir kişi veya örgütten edindikleri fikirlerin doğru olduğuna inanmalarıdır (Rudinow & Barry, 2008, s. 22). Bir ülkenin tarihi ile ilgili bilgiyi en çok ziyaret edilen ve her şey hakkında bilgi bulunduğuna inanılan bir internet sitesinden almak ve başka kaynaklardan araştırıp doğruluğunu teyit etmeden bu bilgiyi doğru kabul etmek bu tür bir engel oluşturmaktadır. Web sitesinin doğru bilgiler yayınlayan bir otorite olduğunu düşünmemiz, sitede bazı yanlış bilgilerin de yayınlanması ile yanlış veya taraflı düşüncelere maruz kalınmasına neden olabilir.

Konformizm, bireyin kendisinin akıl yürütmeden etrafındakilerin fikirlerini kabul etmesidir. Rudinow ve Barry, yürütülen deneysel çalışmaların, bireylerin doğruyu

düşünebildikleri halde, diğer bireylerin kararlarını bildiklerinde kendi bilgilerine değil, diğer insanların bilgilerine yöneldiklerini tespit etmiştir (2008, s. 24). Ruggiero'nun aktardığına göre, filozof Alfred Korzybski hayatı düşünmeden geçirmek için ya her şeyi kabul etmek ya da her şeyden şüphe etmek gerektiğini gözlemlemiştir. Her şeyi kabul etmek bizi düşünmekten uzak tutar ve bu tür yaklaşımların yerine sorgulamaya odaklanmalıyız (Ruggiero, 2012, s. 137).

Etnik merkezilik, insanların kendilerini yakın veya ait hissettikleri bir grubun doğru kabul ettiklerini sorgulamadan doğru kabul etmelerine neden olabilir. Bu tür durumlarda, ailenin, arkadaş çevresinin, yaş grubunun, dini inançların, millet ve ırk farklılıklarının, etnik kökenlerin, cinsiyetin, cinsel yönelimlerin ve kültürün üstünlüğüne inanmak şeklinde bir eğilim ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla benmerkezci, benim fikrim doğru yaklaşımı, etnik merkezci olarak bizim fikrimiz doğruya dönüşmektedir (Rudinow & Barry, 2008, s. 25). Eleştirel düşünme, farklı bakış açılarını kabul etmeyi, bireylerin bulunduğu konumun farkında olarak onların yanlılıklarını görebilmeyi ve farklı düşüncelere tolerans göstermeyi içermektedir. Dolayısıyla, bu tür etnik merkezci tutumlar eleştirel düşünme gücünü ciddi şekilde sınırlayabilir. Cohen ayrıca bireylerin bu tür grupların taraflı ilkelerine uyum göstermesinin yansıtmacı düşünmenin yerini aldığını belirtmektedir (Cohen E. D., 2009, s. 5). Ruggiero ise insanların rahatlık hissi, çoğunlukla aynı fikirde olmanın verdiği güven veya azınlık bir grupta otoriteye karşı çıkıyor olmanın verdiği cesaret bu tarzda yatkinlikler oluşturmayı kolaylaştırırsa da bu durumdaki insanlar eleştirel düşünmeyi bir kenara bırakarak zaten verilmiş olan bir kararı peşin hükümle kabul etmektedirler. Ruggiero'ya göre, eleştirel düşünme, karşıt taraflardaki kişilerin sayısı veya o zamanki statü durumundan ziyade, meselelerinin esaslarına göre karar vermek anlamına gelir (Ruggiero, 2012, s. 139).

Varsayımlar, eleştirel düşünmenin önündeki başka bir engel türüdür. Varsayım kelimesi doğru olduğunu gösteren bir kanıt olmadan bir iddiayı kabul etmek demektir (Rudinow & Barry, 2008, s. 28). Varsayımlara dayanan argümanların doğru ve güvenilir olduğunu kabul edebilmek için, onları destekleyen varsayımların da doğru ve güvenilir olduğunun teyit edilmesi eleştirel düşünmenin bir gereğidir. Bu nedenle argümanları varsayımlara değil, doğru olduğu teyit edilebilecek türde bilgilere dayalı olarak oluşturmak tercih edilmelidir.

Basın ve yayın organlarının sunduğu haberler ve bu haberleri sunarken kullandığı dil genellikle editörler tarafından düzenlendiğinden ve bir takım propaganda

öğeleri barındırdığından, çoğu zaman haberle ilgili düşüncelerinde yönlendirici olmaktadır. Günümüzde birçok basın-yayın kuruluşu, daha güçlü ve daha büyük kuruluşların bünyesinde bulunmakta ve temelde insanlara ulaşan haber ve bilgiler bu kuruluşların süzgeçlerinden geçmiş şekilde ve onların istedikleri yapıda olmaktadır. Bilgi iletim vasıtalarını kontrol ederek, medya ve telekomünikasyon şirketleri iletilenlerin içeriğini manipüle edip kontrol edebilmektedirler. Sonuç olarak bilgiyi alacak olan kişilere, kurumsal hissedarların dar, kendilerine hizmet eden bakış açlarına uyacak şekilde uyarlanmış bilgiler bırakılmıştır (Cohen E. D., 2009, s. 2-4).

Batı toplumlarında günümüzde yayınlanan filmler, diziler ve kitaplarda sıklıkla karşılaşılan görsel şiddet unsurları, rahatsız edici ve şiddet içeren cinsel içerikler ve insanların kolayca öldürülebilmesi, zulüm, sadizm ve diğer olguları pazarlanabilir birer meta haline getirmiştir. İnsanlar bu tür yayınlara maruz kaldıkça, diğer insanların acı çektiği durumlara duyarsızlık geliştirmektedir ve bu durumlar gerçek hayatta görüldüğünde bunlara tolerans gösterme ihtimali yükselmektedir. Ayrıca bu tür yayınlara maruz kalan bazı bireylerin gördüklerini kendileri uygulama eğilimde oldukları da görülmektedir (Cohen E. D., 2009, s. 5). Bireylerin bu tür bir duyarsızlaşma ile manipüle edilmesi, bu tür içeriklere ve gerçek hayatta karşılaştıkları durumlara eleştirel gözle bakmasına engel oluşturmaları mümkündür.

İnsanların bu tür şiddet içeren yayınlara ilgi göstermesinin bir nedeni olarak insan doğasının bir parçası olan güvensizlik öne sürülmektedir. Eğlence endüstrisi ve reklam verenler, bu güvensizliği kullanarak kar oranlarını artırmakta, insanların aynı zamanda çoğunluğun görüşüne uymasına, kusursuz bir dünyada mükemmellik istemesine, gelecekle ilgili endişe duymasına ve programlandığı gibi kendilerine işkence etmesine neden olmaktadır (Cohen E. D., 2009, s. 5-6).

Eleştirel düşünmeye bir başka engel de eleştirel düşünmenin olumsuzlukları ve eksikleri bulmaktan ibaret olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bazı bireyler eleştirel düşünmenin doğası gereği olumsuz bir iş olduğunu, eleştiride bulunmaları halinde diğer insanların kendilerinden uzaklaşacaklarını düşünerek olumsuz gördüğü yönlerden hiç bahsetmeden sadece olumlu eleştirileri iletmekte, geliştirilmesi gereken alanları göz ardı etmektedirler (Cottrell, 2005, s. 10). Eleştirel düşünme, bir konu hakkında olumsuz olduğu kadar olumlu yanları da değerlendirmektir. Bu yönüyle olumsuz yönler konusunda geri bildirimde bulunmak insanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır.

Geri bildirim almamış olmaları nedeniyle bireylerin akıl ve mantık yürütme becerilerinin çok güçlü olduğunu düşünmeleri de eleştirel düşünmenin önündeki engellerden biridir (Cottrell, 2005, s. 10). Eleştirel düşünmenin en güçlü yönü, bireyin kendi düşünme süreçleri üzerine düşünerek kendi akıl yürütme gücünü artırmasıdır. Bireyler çeşitli tartışmaları kazanıyor olsalar da bu tartışmaların kazanılması bireylerin güçlü eleştirel yaklaşımlar sergilediğini göstermek için yeterli kanıt oluşturamaz. Diğer yandan eleştirel bir düşünür olarak kendini geliştirmek isteyen bireyler de gerekli uygulamaları yapacak ortamı bulamadıkları için kendilerini geliştiremiyor olabilirler (Cottrell, 2005, s. 11).

Bireyler saygı duyduğu, bilgi ve uzmanlığına güvendiği kişilere eleştiride bulunmaktan kaygı duyabilir. Özellikle okullarda, öğrencilerden beklenen uzmanlar tarafından ortaya atılan argümanlara eleştirel bakılabilmektedir. Ancak öğrenciler için konunun uzmanlarının iddialarını eleştirmek mantıksız görülebilir. Halbuki eleştirel analizler öğrencilerden beklenen temel becerilerden biridir. Öğretmenler öğrencilerin argümanları sorguladığını görmek isterler (Cottrell, 2005, s. 11).

Duygusal sebepler de eleştirel düşünmenin önünde yer alan engellerden biridir. Bireyler özellikle uzun zamandır doğru olduğuna inandığı konuları veya içinde yaşadıkları toplumda genel kabul gören politik ve dini konuları eleştirmekten uzak durmak isteyebilir veya bu durumlarda duygusal baskı altında kalabilirler. Birey bir konuya eleştirel olarak yaklaşırken duyguların baskısı altında kaldığında, bu duygular bireyin akıl yürütme gücünü sınırlayarak kanıt ve mantığa dayalı düşünmesini engelleyebilir (Cottrell, 2005, s. 11). Bu tür durumlarda eleştirel düşünebilen bireyler hangi duyguların kendi düşünme süreçlerine etki ettiğinin farkına varmaya çalışmalıdır. Eleştirel düşünme ile kendi düşünme süreçlerini inceleyen bireyler, kendi düşünme hatalarının farkına varacak ve kendi yanlışlarını düzeltmeye yönelerek bunları değiştirmek veya geliştirmek durumunda kalacaktır.

Zaman zaman bireyler bilgi ve anlama kavramlarını karıştırmakta ve bu durum eleştirel düşünmenin önüne geçmektedir. Öğrencilerin öğretmenlerinden soruların doğru cevabını istediğinde onlar için önemli olan bilgidir. Bilgileri bilmeleri onların sınavlarda başarılı olmalarını sağlayabilir. Halbuki öğretmenler öğrencilerin bilgileri kendi araştırma ve düşünme süreçleri ile bulmasını beklemekte, dolayısıyla düşünme becerilerini geliştirmeyi amaçlamaktadırlar (Cottrell, 2005, s. 12).

Eleştirel düşünmeye engel olan bir diğer durum da detaylara dikkat etmede ve odaklanmada eksikliklerdir. Eleştirel düşünme kesinlik ve doğruluk gerektirir, bu nedenle bireyler eleştirel düşünme sürecinde odaklanmaya özen göstermelidir. Dikkat ve özen eksik olduğunda, argümanlar çok genel bilgilere dayanarak yapılabilir ve bu da argümanların kalitesini düşürebilir (Cottrell, 2005, s. 12).

Bu engellerin dışında, literatürde eleştirel düşünmeyi engelleyecek veya kalitesini düşürecek bir takım mantık hatalarından bahsedilmektedir. Bu mantık hataları çeşitli kaynaklardan (Moore & Parker, 2012; Rudinow & Barry, 2008; Cottrell, 2005; Jackson & Newberry, 2012; Gambrell & Gibbs, 2009; Cohen E. D., 2009; Theodore Schick & Vaughn, 2005; Ruggiero, 2012) derlenerek özetlenmiştir:

Ya böyle ya da değil (hatalı ikilem): bir argümanla ilgili olarak iki seçenektan birinin dışında başka seçenekler olmadığını düşünmek. Bu tür düşünce eleştirel düşünmenin önüne geçerek aşırı ve mantık dışı görüşler edinilmesine sebep olabilir.

Çifte standart: doğru olduğu düşünülen bir argümanı değerlendirirken başka, karşıt fikirdeki bir argümanı değerlendirirken başka kriterlere göre değerlendirme yapmak. Eleştirel düşünme aynı türdeki argümanların aynı kriterler kullanılarak değerlendirilmesini gerektirir.

Geçersiz kriter: bir argümanı amaçlanmadığı bir sonuca göre değerlendirmek. Eleştirel düşünme, bir argümanı değerlendirmede argümanla doğrudan ilgili olmayan kriterler veya sonuçlar değerlendirme kriteri olmamalıdır.

Aşırı genelleme veya basmakalıp düşünme: küçük bir gruba bakılarak grubun tamamı hakkında çıkarım yapmak veya o gruba benzer olan kişi veya grupların aynı olduğunu düşünmek. Bu tür düşünme bireyler, yerler ve nesnelere arasındaki önemli farklılıkların görülmesini engelleyerek eleştirel düşünmeye engel olmaktadır.

Aceleci kararlar: genellikle zaman, ortam veya iş yükü baskısı altında kalındığında görülen, bir konuda yeterince düşünmeden karar vermek. Eleştirel düşünme, diğerleri yerine başka bir kararı seçmek için iyi bir nedene sahip olmayı gerektirir. Eğer mümkünse bu tür durumlarda karar vermenin ertelenmesi ve daha fazla kanıtın aranması gerekir.

Aşırı basitleştirme: konunun daha kolay anlaşılmasını sağlayan basitleştirilmeden farklı olarak, aşırı basitleştirme temel bilgileri yok sayar veya karmaşıklığı göz ardı eder. Aşırı basitleştirme gerçeği bozar ve tartışmayı karmaşık hale getirerek eleştirel düşünmeye engel olur.

Örtbas etmek veya savuşturmak: inandıklarının aksini iddia eden argümanlarla karşılaşan insanların argümanı ve onu destekleyen kanıtları incelemek yerine tartışmadan konuyu geçiştirmesi ve karar vermeyi olabildiğince ertelemesi. Eleştirel düşünme, argümanların onları destekleyen kanıtları ile değerlendirilmesini gerektirmektedir. Düşünmeyi geciktirmek yerine bu tür argümanlar doğrudan ve dürüst bir şekilde değerlendirilmelidir.

Döngüsel nedensellik: bir argümanın sonucunun aynı zamanda onu destekleyen bir kanıt olarak sunulması. Eleştirel düşünmede bu tür nedenselliği tespit etmek için argümanı destekleyen neden detaylı bir şekilde sorgulanmalıdır.

Kişiyeye saldırı (ad hominem): bir argümanın geçerli olup olmadığının değerlendirilmesi yerine onu söyleyen kişiyeye saldırılarak argümanın çürütülmeye çalışılması. Eleştirel düşünmede argümanlar onları iddia eden kişiden bağımsız olarak akıl ve mantık süzgecinden geçirilmelidir.

Dikkati başka yöne çekmek (red herring): bir argümanı sunan kişinin argümanı destekleyen sebeplerin zayıf olduğunun farkına varması ve dikkati başka yöne çekecek bir konuya odaklanma çabası. Dikkat dağıtıcı konuların önüne geçmek için öne sürülen argümanın dayandığı sebepleri sorgulamak gerekir.

Tavır veya tarz etkisi: Bir argümanı, onu sunan kişinin görünüşteki samimiyeti, konuşma sesi, çekiciliği, sahnede varlığı, sevimliliği diğer özelliklerine göre değerlendirmek. Eleştirel düşünmede argüman onu sunan kişinin özelliklerine veya uzmanlığına göre değil, onu destekleyen verilere göre değerlendirilmelidir.

Aldatmacalı sorular: “Yalan söylemeyi bıraktın mı?” sorusunda olduğu gibi, bir argümanın henüz tartışılmamış ve değerlendirilmemiş bir varsayıma dayandığı durumlar bu sorulara örnektir. Bu tür sorulara olumlu veya olumsuz cevap verilmesi sorunun temel aldığı varsayımı değiştirmemektedir. Eleştirel düşünme açısından bu tür varsayımları sorgulamak gereklidir.

İma ederek kötüleme (Innuendo): Latince bir ifade olan innuendo, ima ederek, genellikle olumsuz bir yargının sunulmasıdır. Bir politikacının ülkede adaleti tekrar sağlayacağını iddia etmesi, ülkede adaletin bulunmadığını ima etmektir, ancak iddiada bu ima için herhangi bir argüman sunulmamaktadır. Ülkede adalet olmasa bile bu ifade argümanlarla desteklenmelidir.

Korkuluk safsatası: Bir kişinin konumunu farklı gösterecek, abartacak şekilde gerçek dışı tanıtarak aslında gerçek olmayan bir kişi profili çizmek ve onun

argümanlarına eleştiri getirmek. Zayıflatmak istenen kişiye söylemediği sözler atfedilerek veya söylediklerinin bir kısmı hedef alınıp geri kalanının görmezden gelinmesi eleştirilebilir, ancak bu tür bir eleştiri yaklaşımında mantık hatası bulunmaktadır. Eleştirel düşünen bir kişi bu tür bir hataya düşmemelidir.

Grup olarak düşünme: birbirine bağlılık hisseden grup üyelerinin uyum arayışının baskın hale gelmesi, alternatif düşüncelerin gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesinin önüne geçmektedir. Mantık yürütme ve eleştirel düşünme ile bir argümanı değerlendirmek yerine, grubun üyesi olmanın verdiği gurur ve kibirle argümanı reddetmek de aynı tarzda bir mantık hatasıdır. Eleştirel bir düşünür, mutlaka argümanları değerlendirmeli ve kanıtları incelemelidir.

Çoğunluğa uyma: Bir argümanı “herkes böyle düşünüyor” temelinde haklı gösterme çabası. Doğal olarak herkesin düşündüğü şeyin hatalı olma ihtimali bulunmaktadır. Bu nedenle eleştirel bir düşünürün yapması gereken kanıtları ve bilgileri değerlendirmek ve kendi görüşünü oluşturmaktır.

Bundan sonra, dolayısıyla bundan ötürü (post hoc ergo propter hoc): bir olaydan sonra meydana gelen sonucun ilgili olaydan kaynaklandığını düşünmek. Gerçekten de olay ve sonuç arasında bir bağlantı olsa da bunun nedenlerinin ve kanıtlarının ortaya konması ve değerlendirilmesi gerekir. Bunun dışında bu tür durum sadece temelsiz bir varsayım olacaktır. 2011 yılında meydana gelen Van depremi ile insanların deprem öncesinde bölgede gerçekleşen terör olayları nedeniyle cezalandırıldıklarını düşünmeleri bu tür bir mantık hatasıdır.

Dönüşü olmayan yol benzetmesi: bir argümanı, peşinden gelmesi muhtemel birçok farklı ve istenmeyen argümanlar dizisinin bir ilki olacakmış gibi kabul ederek ona karşı çıkmak. Bir defa sigara içmeyi denemek isteyen bir kişinin yakın zamanda tekrar deneyeceği, bir süre sonra bunun alışkanlığa dönüşeceği, daha sonra alışkanlığı bırakamayacağı ve sonrasında sigara nedeniyle hayatını kaybedeceğini iddia ederek bu denemeye karşı çıkmak bu tür bir mantık hatasıdır. Farklı insanlardan örnekler verilse bile, henüz elde bu kişi ile ilgili daha sonraki durumların gerçekleşeceğini gösteren herhangi bir veri yoktur. Eleştirel bir bakış açısıyla durum değerlendirilmeli ve daha gerçekçi ve mantıklı nedenler ortaya konulmalıdır.

Eleştirel düşünmede başarılı olabilmek, bireylerin akıl yürütme ve mantıklı değerlendirebilme kapasitesini artırmaları için çaba göstermelerine bağlıdır. Bireylerin eleştirel düşünme süreçlerinde bahsi geçen engellerin farkında olmaya çalışarak

kendilerini düzenli olarak sınamaları gerekmektedir. Bu tür bir sınama zamanla bireylerin bu engellerden etkilenmesinin önüne geçecek ve daha güçlü eleştirel düşünürler olmalarının yolunu açacaktır.

3.10. Eleştirel Düşünme ve Yaratıcı Düşünme İlişkisi

Eleştirel düşünme ve yaratıcı düşünme tanım olarak bakıldığında birbirinden farklı kavramlar olduğu görülse de aslında birbirini çok iyi tamamlayan iki kavramdır. Yaratıcı düşünme bir sorun için olası çözümlerin veya bir olay için açıklamaların üretilmesi olarak, eleştirel düşünme ise bu çözüm ve açıklamaların denenmesi ve değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Moore E. , 1967, s. 2). Paul ve Elder, eleştirel düşünme ve yaratıcı düşünmenin çoğunlukla birbiriyle tamamen zıt kavramlar olarak algılandığını, ancak aslında birbirlerinden ayrılamaz olduklarını belirtmişlerdir. Paul ve Elder'e göre, yaratıcı düşünme bir ürün veya fikri ortaya koyarken, eleştirel düşünme o ürün veya fikri değerlendirme sürecini yürütmektedir (Paul & Elder, 2005, s. 11).

Yaratıcı düşünme denildiğinde aslında var olmayanı var etmek kastedilmemektedir. Birçoğumuzun yaratıcı düşünme olarak bildiği şey, daha önce var olan şeylerin bir kısmını başka şeylerle birleştirerek veya değiştirerek ortaya daha yeni bir şey çıkarmaktır. Edison'un ampülü üretirken, havası alınmış bir cam kap ve üzerinden elektrik akımı geçen bir tel kullanması bu duruma örnektir. Aynı şekilde Wright kardeşlerin pervane kanadı, bisiklet zinciri, kanat ve benzinle çalışan motoru bir araya getirip uçak üretmesi de yaratıcı düşünmenin sonucudur (Kirby & Goodpaster, 1999, s. 108; Lau, 2011, s. 215).

Lau (2011, s. 216), yeni bir fikir üretmenin zor olmadığını, ancak bu durumun yaratıcı düşünme için yeterli olmadığını belirtmiştir. Küresel ısınmayı engellemek için dünya nüfusunun yarısını öldürmek veya tüm iklimleri kapalı konuma getirmek yeni bir fikir olabilir, ancak faydalı veya işe yarar bir fikir değildir. Bu tür binlerce fikir üretmek bireyleri yaratıcı düşünür yapmaz. Lau'ya göre yaratıcı düşünme, yeni olmasının yanı sıra faydalı da olan fikirler üretebilmektedir.

Eleştirel bir düşünür bir problemi inceleyip mevcut çözümlerin yetersiz olduğunu gördüğünde, artık yeni yöntemler bulmak gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Bu durumda yaratıcı düşünme bireyin daha önceki tecrübeleri ve bilgi birikimi yoluyla ortaya çeşitli fikirler çıkarabilir. Bu noktadan itibaren tekrar eleştirel düşünme süreci devralır ve ortaya çıkarılan fikirleri akıl ve mantık süzgecinden geçirerek bu fikirlerin

faydalı ve uygulanabilir olup olmadığına karar vermelidir. Sonuç olarak, yaratıcı düşünmenin eleştirel düşünmenin değerlendirme yönüne, eleştirel düşünmenin ise yaratıcı düşünmenin açık fikirli ve esnek olma yönlerine dayandığı söylenebilir (Özgenel, 2018).

Paul ve Elder sıradan veya sıra dışı fark etmeksizin, düşünme süreçleri için eleştirel ve yaratıcı düşünmenin iç içe geçmiş olduğunu belirtmişlerdir. Paul ve Elder'e göre, kişiden kişiye veya düşünceden düşünceye kalitesi fark etse de, beynin doğasında düşünce üretmek vardır. Düşünmede kaliteye ulaşmak için de standartlar ve bu standartların değerlendirilmesine, yani eleştirel bir yaklaşıma ihtiyaç duyulur (Paul & Elder, 2004, s. 4).

Butterworth ve Thwaites de eleştirel düşünme ve yaratıcı düşünme arasındaki örtüşen noktalara dikkat çekmişlerdir. Butterworth ve Thwaites'e göre, hayal gücüne dayalı ve yaratıcı aktiviteler insanlık tarihi boyunca birçok değişim ve gelişimin temelini oluşturmuştur. Ancak bu bir uca akıl yürütme ve mantığa dayanan eleştirel düşünmenin, diğer uca hayal gücü ve serbest düşünceye dayanan yaratıcı düşünmenin yerleştiği iki zıt düşünmenin olduğu anlamına gelmemelidir. Yaratıcı düşünmenin öne çıktığı birçok konuda, bu düşünmeyi mümkün kılan sistemli ve metodolojik bir düşünme süreci geçirilmiştir. Yaratıcı düşünme ile üretilen çözümlerin değer kazanması ancak bu çözümlerin eleştirel bir bakışla açıklanması ile mümkündür. Eleştirel akıl yürütmenin yaratıcı düşünmeyi hem uygulamak hem de mümkün kılmak için gerekli olduğu gibi, yaratıcı düşünme de eleştirel düşünmeyi ateşlemek için gereklidir (2013, s. 2).

Eggers ve diğerleri, lisans düzeyinde öğrenim gören işletme öğrencileri üzerine internet tabanlı işletme simülasyonu yoluyla yaptıkları çalışmada, eleştirel düşünme ve yaratıcı düşünme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda eleştirel düşünmenin, benzersiz ürün tasarımlarının toplam sayısı ile ölçülen yaratıcılık düzeyini olumlu yönde etkilediğini ve eleştirel düşünmenin yaratıcılığı teşvik etmeye yardımcı olduğunu ve sonucunda işletme performansını arttırdığını tespit etmişlerdir (Eggers, Lovelace, & Kraft, 2017).

Lipman, bir taraftan yaratıcı fikirler oluşturma diğer taraftan ise değerlendirme ve karar verme gerektiren aşamaları bir arada barındıran aşamalardan oluşturduğu için, düşünmenin doğası gereği hem eleştirel hem de yaratıcı bir iş olduğunu belirtmiştir. Baker ise, eğitimcilerin her iki düşünme türü arasındaki ilişkiyi anlarsa öğrencilerinin

farklı bağlamlardaki sorunları çözüme yeteneklerini geliştirebileceklerini belirtmiştir (Wechslera, ve diğerleri, 2018, s. 116).

Wechslera ve diğerleri eleştirel düşünme ve yaratıcı düşünme ilişkisini inceledikleri araştırmalarında sonuç olarak her iki kavramın da yaratıcı problem çözümenin farklı aşamalarında küçük ama tamamlayıcı roller oynadığını, fakat aynı zamanda bilişsel performansta yaratıcılığın ve eleştirel düşüncenin göreceli bir farklılaşması ve bağımsızlığı bulunduğunu tespit etmişlerdir (Wechslera, ve diğerleri, 2018, s. 120).



4. KARAR VERME VE ELEŞTİREL DÜŞÜNME İLİŞKİSİ

Karar verme ve eleştirel düşünme arasında birbirini destekleyici bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Sadece bireylerin özel hayatları ile ilgili değil, meslek hayatları için de daha iyi kararlar vermeleri açısından eleştirel düşünme önemli faydalar sunacaktır. Hangi türde işletme olursa olsun, tüm yöneticilerin yaptığı ortak aktivite karar vermektir (Daft R. L., 2010, s. 451). Başarılı bir karar verici olmanın sırrı ise başarılı bir düşünür olmaktan geçer (Paul & Elder, 2014, s. 144). İyi karar vermek, iyi yönetimin hayati bir parçasıdır çünkü kararlar işletmelerin sorunlarını nasıl çözdüğünü, kaynakları tahsis ettiğini ve hedeflerine nasıl ulaşacağını belirler (Daft & Marcic, 2009, s. 198).

Yöneticilerin kararları doğrultusunda bazı işletmeler büyür ve gelişirken bazıları da daralmaya ve başarısız olmaya başlar. Karar verme sürekli değişen faktörler, net olmayan bilgiler ve çelişkili bakış açıları arasında yapılır. En başarılı şirketlerdeki en iyi yöneticiler bile bazen büyük hatalar yapabilirler (Daft R. L., 2010, s. 451). Hatalı karar veren çoğu insan genellikle nerede hata yaptığını bilir: yeterince düşünmeden karar vermiş, önemli bir bilgiyi fark etmemiş veya aklıyla değil duygularıyla karar vermiştir (Fisher, 2011, s. 168). Eleştirel düşünürler verdikleri kararların gerekçeli olmasına dikkat eder ve mümkün olduğunca doğru olanı yapmak için özen gösterirler (Ennis R. H., 1996, s. 171).

4.1. Karar Verme Süreci ve Eleştirel Düşünme

İşletmelerin hayatlarını ilgilendiren kararlar kendiliğinden ortaya çıkmazlar. Kararın karar verme sürecinin bir sonucu olduğunu göz önünde bulundurursak, karar verme sürecinde birçok aşamanın uygulandığını fark ederiz. Bu aşamalarda gerçekleşen uygulamalar kararın ne olacağını ve kalitesini belirlemektedir. Yani karar aslında bir uygulamalar zincirinin son halkasıdır. Bu uygulamalar sonucu verilen kararlar ise onları oluşturan süreçlerin olduğu kadar kaliteli olabilir. Yani daha başarılı kararlar vermek istiyorsak, bu kararları oluşturan süreçleri yönetmede başarılı uygulamalar gerçekleştirmeliyiz (Yates, 2003, s. 3).

Genellikle bir problem veya bir fırsat ortaya çıktığı zaman yöneticilerin karar vermesini gerektiren bir durum oluşur (Daft & Marcic, 2009, s. 207). Bu tür durumlarda öncelikle yöneticilerin problemin veya fırsatın farkına varmaları gerekmektedir. Bir

problem veya fırsat durumunun farkına varmak için ise gerekli olan temel şey bilgidir. Yöneticilerin ihtiyacı olan bilgi, mali raporlar, performans raporları veya işletme içerisinde yürütülen faaliyetler ile ilgili düzenlenen raporlar gibi basılı kaynaklardan veya gayri resmi olarak diğer yöneticiler, çalışanlar veya işletmenin iç ve dış paydaşları ile kurulan iletişim yoluyla edinilebilir (Daft & Marcic, 2009, s. 208). Eleştirel düşünebilen bir yönetici çeşitli kaynaklardan topladığı bilgiler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemeli ve bu bilgilerden çıkarımlar yapmalıdır.

Karar verme sürecindeki bir diğer aşama olan problemi tanımlama aşamasında eleştirel düşünen bir yöneticinin karşılaştığı durum veya fırsatı analiz etmesi veya incelemesi gerekmektedir. Bunu yapmanın en iyi yolu, durumu aydınlatacak ve problem veya fırsat tanımını netleştirecek sorular sormaktır. Kepner ve Tregoe, problemi daha iyi tanımlamak ve problemin altında yatan nedenleri ortaya çıkarmak için bir dizi soru sormak gerektiğini belirtmiştir:

- Bizi etkileyen durum nedir?
- Ne zaman oldu?
- Nerede oldu?
- Nasıl oldu?
- Durumun aciliyeti nedir?
- Durum başka durum veya olaylarla bağlantılı mı? (Kepner & Tregoe, 1965, s. 41-42)

Bu sorular, yöneticiye problemin tanımı, konumu, zamanı ve etkisi hakkında bilgi sağlayacaktır. Böylece problemi daha iyi tanıyan yönetici daha bilgili karar verebilir.

Alternatiflerin geliştirilmesi aşamasında, problemin çözümünde kullanılacak alternatif yöntemler bulunmalıdır. Bu aşamada alternatif aramayı sınırlı tutmanın karar başarısına olumsuz etkisi olduğu belirtilmiştir (Nutt, 2004, s. 27). Eleştirel bir düşünür, farklı bakış açılarından problem durumunu değerlendirerek olası alternatif çözüm önerileri sunabilmelidir. Ayrıca eleştirel yaklaşımı temel alan yöneticiler, alternatif çözümler için yaratıcı düşünme yöntemlerini de uygulamaları gerektiğinin farkında olmalıdırlar.

Karar verme sürecindeki bir diğer aşama alternatiflerden birinin seçilmesidir. Karar seçimi, alternatif eylemlerin en umut verici olanının seçilmesidir. En iyi alternatif ise genellikle işletmenin genel hedeflerine ve değerlerine en iyi şekilde uyan ve en az kaynağı kullanarak istenen sonuçları sağlayan çözümdür (Daft & Marcic, 2009, s. 210). Eleştirel bir düşünür, karar seçimi yaparken mutlaka bu karar sonrası ortaya çıkması muhtemel olumlu ve olumsuz sonuçları da karar ile birlikte değerlendirmelidir. Ayrıca

olası alternatiflerin sonuçlarının ortaya çıkarılması genellikle bazı araştırmalar yapılmasını gerektirir. Bu da zaman alır ve paraya mal olabilir. Ne kadar araştırmanın uygun olacağı, kararın ne kadar önemli olduğuna, ne kadar emin olmak istediğinize ve ihtiyaç duyduğunuz bilgiyi öğrenmenin ne kadar zor olduğuna bağlıdır. Genel olarak, yeterince araştırma yapılması akılcı bir karar tercihi yapıldığını gösterir (Fisher, 2011, s. 173). Ayrıca, karar seçimi yapılırken verilen kararın ahlaki ve etik açıdan sonuçları da göz önünde bulundurulmalıdır (Fisher, 2011, s. 175).

Kararın uygulanması aşamasında ise, seçilen alternatifin yerine getirildiğinden emin olmak için yöneticilerin yönetimsel, idari ve ikna edici yeteneklerinin kullanılması gerekmektedir. Kararın uygulanması, karardan etkilenen insanlarla müzakere etmeyi gerektirebilir. Kararın uygulandığını görmek için iletişim, motivasyon ve liderlik becerileri kullanılmalıdır. Çalışanlar, yöneticilerin uygulama başarısını izleyerek verilen kararların takip edildiğini gördüklerinde, daha olumlu eylemlere kendilerini adarlar (Daft & Marcic, 2009, s. 211).

Eleştirel bir yaklaşıma sahip olan bireyler kendilerinin farkında olma eğilimindedirler ve karar verme süreci tamamlandıktan sonra da düşünme sürecine devam ederler. Kişisel önyargılarını, uzmanlıklarını ve bilgi eksikliklerini değerlendirirler (Cottrell, 2005, s. 6). Kararın uygulanmasını gözlemleyip, karar verme esnasında hedefledikleri sonuçlara ulaşılıp ulaşılmadığını ve gerekleēeđine inandıkları olumlu ve olumsuz etkileri incelerler. Bu gözlemler sonucunda edindikleri bilgiler ışığında karar verme sürecinde uyguladıkları düşünme aşamalarını gözden geçirerek, kendi düşünme süreçlerini iyileştirme çabası içinde olurlar.

4.2. Karar Türleri ve Eleştirel Düşünme

Programlanabilen kararlar rutin ve tekrarlanan süreçlere karşı verilen otomatik yanıtlardır. Daha önce bu durumlarla karşılaşılmıştır ve bu durumlarla ilgilenecek olan insanlar duruma aşınadır. İşletmelerde genellikle bu tür durumlar için kullanılabilir yönergeler ve kılavuzlar yer alır ve kararlar bunları takip ederek verilir (Neck, Houghton, & Murray, 2017, s. 554). Programlanabilen kararlar genellikle tekrarlayan durumlar için söz konusu olduğundan ve uygulanacak adımlar genellikle belirli olduğundan, bu tür kararlar için eleştirel düşünme alanı sınırlıdır. Her durumda, eleştirel bir bakış açısıyla bu tür kararlar değerlendirilerek ortaya çıkmalarının nedenleri

araştırılıp problem durumunu ortadan kaldıracak bir çözüm olup olmadığı incelenebilir.

Programlanamayan kararlar, benzersiz, iyi tanımlanmamış durumlarda verilir. Genellikle bu tür kararların işletme için önemli sonuçları olur. Programlanamayan birçok karar stratejik planlama gerektirir, çünkü belirsizlik fazladır ve kararlar karmaşıktır (Daft R. L., 2008, s. 272). Yöneticiler ve işletmeler, hızla değişen iş ortamı nedeniyle daha yüksek bir oranda programlanamayan kararlar ile karşı karşıyadır. Günümüz iş dünyasında alınması gereken kararların sayısı ve karmaşıklığı artmıştır (Daft R. L., 2010, s. 453). Eleştirel düşünme becerilerine en çok gereksinim duyulan kararlar bu tür kararlardır. Bu tür bir karar verme sürecinde mümkün olduğunca fazla bilgi edinilmeli ve etkili bir karar için hangi kriterlerin önemli olduğu belirlenmelidir. Eleştirel düşünme akılcı düşünceye dayanır ve akılcı düşünce temel olarak duygu, sezgi ya da inanç kaynaklı kararlardan daha güvenilir olacaktır (Tittle, 2011, s. 11).

4.3. Karar Verme Teknikleri ve Eleştirel Düşünme

Karar verme sürecinde kullanılan teknikler, karar vericiler için çeşitli faydalar sunmakta ve daha hakim kararlar almalarına yardımcı olmaktadır. Eleştirel düşünmenin amaçları arasında mümkün olduğunca fazla sayıda ve gerekli bilgi ile düşünmek ve karar vermek bulunmaktadır (Ennis R. H., 2015, s. 32). Karar verme teknikleri karar sürecinde karar vericilere farklı bakış açıları sunarak ve bilgileri belirli bir düzen içerisinde incelemelerini sağlayarak karar vermelerine yardımcı olmayı amaçlar.

Yöneticilerin görevleri arasında işletmelerin başarılı olmalarını sağlamak için etkili kararlar almak bulunmaktadır (Drucker, 2005, s. 293). Yönetimin temel işi karar vermedir. Kararın tespiti ve karara yardımcı olacak araçların kullanılması karar kalitesini iyileştirmek için son derece önemlidir. Piramidin tepesindeki karar vericilerin kararlarında kaliteyi arttırmak için karar tekniklerini daha yaygın kullandıkları bilinmektedir. Bu tür tekniklerin tüm organizasyonel seviyelerde önemi vardır (Rousseau, 2012, s. 14).

Her türlü şekilde etkileşimde bulunan çok sayıda seçenek ve sonucu içeren karmaşık bir konuda karar vermek genellikle zordur. Bu tür durumlarda karar ağaçları problemin tamamını görmek için faydalı bir araçtır (Lau, 2011, s. 211). Mevcut durumun tamamını göz önünde bulundurmamak da eleştirel bir düşünürün eğilimleri arasında yer almaktadır (Ennis R. , 2011, s. 6). Karar ağaçları problemin tamamını karar vericinin

değerlendirmesine sunmaktadır, ancak ideal bir karar süreci geçirmek için karar ağacının oluşturulması sırasında da eleştirel bir bakış açısına gereksinim vardır. Farklı görüşlere açık fikirli bir şekilde yaklaşma ve alternatiflerin farkında olma ve bunları değerlendirme eğilimleri (Facione, 1990, s. 28) karar ağacı oluşturma sürecinde uygulanmalı ve eldeki tüm verilerin karar ağacında yer aldığından emin olunmalıdır. Ancak bu tür bir karar ağacı oluşturma süreci sonrasında eleştirel düşünmenin gereksinimi olan bilgili ve mantıklı bir karar verme süreci tamamlanabilir. Karar ağaçlarının bir diğer özelliği, karar sonrasında ortaya çıkacak durumları da ortaya koymasındır. Paul'a göre, bir düşünür bir karar verirken sonrasında oluşacak yansımaları da göz önünde bulundurmalı ve düşüncelerini gerçeğe dönüştürdüğünde sonuçların ne olacağını da düşünmelidir (Gambrill & Gibbs, 2009, s. 5).

Karar verme sürecine destek olacak bir diğer yöntem olan altı şapkalı düşünme, eleştirel düşünme göz önünde bulundurulduğunda daha değerli hale gelmektedir. De Bono'ya göre düşünmenin en büyük düşmanı karmaşadır, çünkü karmaşa kafa karışıklığına yol açar. Düşünme açık ve basit olduğunda, daha keyifli ve daha etkili hale gelir. De Bono altı şapkalı düşünmenin iki amacı olduğunu belirtmiştir. Bunlardan birincisi, düşünürün her seferinde bir şeyle uğraşmasını sağlayarak düşünmeyi basitleştirmektir. Duygular, mantık, bilgi, umut ve yaratıcılık gibi farklı bakış açılarıyla aynı anda ilgilenmek yerine, düşünür bunlara ayrı ayrı kafa yorabilir. İkinci amaç ise düşünmede bir geçiş sağlamaktır. Sadece duygulara veya sadece bilgiye odaklanmak aynı türde bilgi ortaya çıkarmamıza neden olur (Bono, 2000, s. 133). Farklı şapkalar farklı türde bakış açıları ile farklı fikirler ortaya çıkarmamızı sağlar ve bizi tek yanlı bakış açılarından korur. Ayrıca bir konunun farklı açılardan ele alınması karar sürecinde farklı bakış açılarının gözden kaçırılmaması için etkili bir yoldur.

Bilgi eksiklikleri, önyargılar, duygular veya kişinin nesnellliğini veya rasyonelliğini sınırlayan diğer faktörler eleştirel düşünmeye engel olan etmenlerdir. Eleştirel düşünme becerileri arasında yer alan bireyin kendini izlemesi ve değerlendirmesi becerisi bireyin fikirlerinin bu etmenlerden ne ölçüde etkilendiğini göz önünde bulundurmasını ve kendini bu etkilerden arındırmasını içermektedir (Facione, 1990, s. 93). Bu tanımda dikkat edilmesi gereken noktalardan biri, eleştirel düşünürlerin tarafsız şekilde karar verebilmeleri gerektiğini belirtmesidir. Tarafsız bir karar verebilmek, altı şapkalı düşünme tekniğinde olduğu gibi konuya farklı bakış açılarından bakabilmekle başlar. Bir diğer nokta ise duyguların bireyi olumsuz etkilediği durumların

farkına varılması gerektiğidir. Altı şapkalı düşünme tekniğindeki kırmızı şapka, duygusal bakış açısıyla eldeki konuya yaklaşmayı temsil eder. De Bono, kırmızı şapkanın duygu ve hislerin açıkça ortaya konulmasına imkan verdiğini belirtmiştir. Ona göre, duyguların ve hislerin düşünme sürecinde girdi olarak ele alınmalarına izin verilmemesi durumunda, bunlar arka planda gizlenecek ve tüm düşünceleri gizli bir şekilde etkileyecektir (Bono, 2000, s. 44). Eleştirel düşünme ve duygular, birbirini olumsuz etkileyen zıt kavramlar olarak düşünülse de duygular hem eleştirel bir bakış açısıyla düşünmede hem de eleştirel düşünemeyi başarmanın motivasyonu fonksiyonunda rol oynar. Duygular bizi bilimsel ya da felsefi çalışma ya da eleştirel düşünme gibi bilişsel olarak zorlayıcı faaliyetlerde bulunmamız için motive eder. Duygular ayrıca, özgün bir eleştirel düşünme süreci için temel bir gereksinim olan ahlak açısından da önemlidir (Holma, 2016, s. 23-24).

De Bono'nun altı şapkalı düşünme metaforu, bir durumu veya sorunu anlamak ve uygun bir çözüm bulmaya çalışmada eleştirel düşünme ve analiz için altı farklı bilişsel yaklaşımı temsil eder. Beyaz şapka eldeki verilere, bilgilere ve sorulması gereken sorulara odaklanır. Bilgi eksikleri de bu aşamada tespit edilir. Kırmızı şapka duygu ve hislerin açıkça ifade edilmesini sağlar. Siyah şapka dikkatli bir eleştirel yaklaşım için önemlidir. Sorgulama, olumsuz yaklaşımları ortaya koyma ve önerilerdeki zayıf yönleri ortaya çıkarmak bu bakış açısının özellikleri arasındadır. Sarı şapka, iyimser bir bakış açısına sahiptir. Eldeki durumu değerlendirmede güçlü yanları ortaya koyar. Yeşil şapka eleştirel ve yaratıcı düşünmeyi bir araya getirir ve sorunları çözmede yeni yollar ortaya çıkarmaya odaklanır. Mavi şapka ise durum analizini, ortaya çıkarılan fikirlerin ve durumların farkında olmayı gerektirir. Altı şapkalı düşünme tekniğinin önemli bir faydası da problem çözme veya karar verme durumları için tek bir yöntemin olmadığını göstermesidir (Kivunja, 2015).

Bir soruna çözüm bulmak için öncelikle o soruna neden olan sebepleri ortaya çıkarmak ve anlamak gereklidir. Okes'a göre, işletmeler ve yöneticiler çoğu zaman sorunları çözmek için gerekli derin analizi gerçekleştirmeye zamanlarının olmadığını düşünür ve eldeki problemi geçici olarak ortadan kaldıran çözümlere yönelirler. Ancak bu problem daha sonra kendini tekrarlar ve bu döngü kendini tekrar eder. Tekrar eden problemler, yöneticilerin işlerini yeterince iyi veya özenli yapmadığı yorumunu doğrular. Yazara göre bu tür durumların üstesinden gelmek için kök neden analizi yapmak gereklidir, ancak bu çoğu yönetici tarafından yaygın olarak bilinen bir yöntem

değildir (Okes, 2009, s. 14-16). Grupların ve bireylerin sorunların kök nedenlerini belirlemelerine yardımcı olan araçlar kök neden analiz araçları olarak bilinir. Kök neden analizi veya balık kılıçığı diyagramı, sorunları belirlemeye ve çözmeye odaklanmak için tasarlanmış tekniklerle yapılandırılmış bir yaklaşım kullanarak probleme neden olan faktörleri belirleme işlemidir (Istikomah, Basori, & Budiyanto, 2017, s. 84).

Japon kalite uzmanı Dr. Kaoru Ishikawa tarafından geliştirilen ve kök neden analizinde kullanılan temel tekniklerden biri olan balık kılıçığı tekniğinin en önemli yönü, görsel olarak eldeki sorunun nedenlerini ortaya koyması ve çözüme ulaşmayı kolaylaştırmasıdır. Eleştirel düşünme sürecinin ilk aşamasında gerçekleştirilmesi gereken sorular sorarak nedenlere ve açıklamalara ulaşma (Cottrell, 2005, s. 2; Tittle, 2011, s. 17; Ennis R. H., 1996, s. 2) aşamasında balık kılıçığı tekniğinin oldukça faydalı olacağı ortadadır. Bunun yanı sıra balık kılıçığı tekniğinin soruna neden olan kök nedenleri görsel ve açık bir şekilde ortaya çıkarmasıyla, planlı yaklaşılmadığında oldukça karmaşık olabilecek durumlar netlik kazanacaktır. Bu durum eleştirel düşünme eğilimleri arasında yer alan karmaşık konuları incelemede düzenlilik ve ilgili bilgiyi aramaya özen gösterme eğilimleri (Facione, 1990, s. 25) ile paralellik göstermekte ve bu tekniğin kullanılmasının faydalı olacağını düşündürmektedir. Diğer taraftan, 2017 yılında yapılan bir çalışma ile probleme dayalı öğretim tekniği ile öğrencilerin eleştirel düşünme becerilerinin geliştirilmesini amaçlayan yaklaşımın balık kılıçığı tekniği ile desteklendiğinde, eleştirel düşünme becerilerinin gelişiminin olumlu etkilendiği ortaya konulmuştur (Istikomah, Basori, & Budiyanto, 2017, s. 89).

İlk olarak Alex Osborn tarafından tanımlanan beyin fırtınası tekniği, grup olarak problem çözmeye kullanılması için tasarlanmış bir yöntem olmasının yanı sıra, kendi başına çalışan bireyler için de faydalı bir yöntemdir (Halpern, 2014, s. 492). Osborn, beyin fırtınasını *fikirlerin değerini yargılamaya çalışmakla uğraşmadan zihnin fikir üretmesine izin vermenin organize bir yolu* olarak açıklamıştır (Ghabanchi & Behrooznia, 2014, s. 514). Beyin fırtınasındaki temel prensip, fikirlerin sayısının artmasıyla en az birinin iyi bir fikir olması olasılığının artmasıdır. Beyin fırtınası için oluşturulan kurallara göre, hayal gücünün yaratıcı kullanımını teşvik etmek amacıyla fikirler saçma olsa bile eleştiri veya değerlendirme yapılmaz. Fikirlerin değeri hakkındaki kararlar daha sonraki bir aşamada gerçekleştirilir. Böylece bazen kulağa saçma gelen çeşitli fikirlerin bölümleri birleştirilerek veya üzerlerinde geliştirme yapılarak yeni ve işe yarayan fikirler oluşturulabilir (Halpern, 2014, s. 492).

1992 yılında beyin fırtınası, bekleme süreleri ve eleştirel düşünmenin bir araya getirilmesi ile ortaokul öğrencilerinin eleştirel düşünme becerilerinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma yapılmıştır. Çalışmada öğrencilere eleştirel düşünme eğitimi verilmiş ve sonrasında beyin fırtınası tekniği uygulanarak öğrencilerden buldukları fikirleri sırayla açıklamaları istenmiştir. Tüm öğrencilerin katılımının sonrasında, öğretmen tarafından sorulan çeşitli sorularla kavramlar pekiştirilmiştir. Eleştirel düşünmenin öğretilmesinde bu yaklaşımı kullanmanın gerçek yararları olarak şunlar gösterilmektedir:

1. artan öğrenci katılımı
2. gelişmiş iletişim seviyesi
3. daha iyi sosyal ve akademik gelişim
4. sorunları belirleme ve çözme teknikleri geliştirme
5. daha az görev dışı ve yıkıcı davranışlar
6. 'düşünme stratejilerinin' diğer ortamlara aktarılması

Bu proje sayesinde çoğu öğrencinin eleştirel düşünme yeteneğinin olumlu yönde etkilendiği ve bu etkileşimli ve bütünlük sürecin öğrencilerin yaşamlarındaki diğer durumlarda ve ortamlarda eleştirel olarak düşüncelerine katkı sağladığı belirtilmiştir (Kaplan, 1992, s. 11).

2014 yılında ise İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümü öğrencileri ile yapılan bir çalışmada, öğrencilere öncelikle beyin fırtınası üzerine eğitim verilmiş ve okuma parçalarından önce beyin fırtınası tekniği kullanılarak bu tekniğin kullanılmasının öğrencilerin eleştirel düşünme becerilerinin gelişimine etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda beyin fırtınası tekniğinin öğrencilerin eleştirel düşünme becerisini geliştirmede oldukça faydalı olduğu ortaya çıkmıştır (Ghabanchi & Behrooznia, 2014).

Karar vermede kullanılan bir diğer teknik olan nominal grup tekniği, Van de Ven ve Delbecq tarafından *sorunlu bir alanla en yakından ilişkili olan hedef gruplardan niteliksel bilgi elde etmek için düzenli bir prosedür sağlamak isteyen yapılandırılmış toplantılar* olarak tanımlanmıştır. Horton ise nominal grup tekniğinin tüm faydalarını elde etmek için sessiz fikir üretme, fikirlerin kaydedilmesi, serbest tartışma ve fikirlerin puanlanması süreçlerinin tam olarak takip edilmesi gerektiğini vurgulamıştır (1980, s. 812). Eleştirel bir bakış açısından değerlendirildiğinde, fikirlerin kayıt altına alınarak serbest bir şekilde tartışılması olumlu bir uygulama olarak değerlendirilmelidir. Açık bir tartışmada tüm grup üyeleri önerilen fikri değerlendirerek fikrin arka planında yer alan savları tartışmaya açması ve bu süreç hem zayıf fikirlerin hem de güçlü olanların belirginleşmesi ile sonuçlanacaktır. Eleştirel düşünürler bilgiye dayalı sonuçlara ve

önerilere önem verirler (Halpern, 2014, s. 287). Diğer taraftan, bireylerin istediği çözüm önerilerini öne çıkarma yanlılıkları (Tittle, 2011, s. 118) nominal grup tekniğinin sunduğu açık tartışma sırasında engellenebilir. Ancak, bu tür bir açık tartışma sırasında grup olarak hatalı düşünmeye başlayabileceği (Moon, 2008, s. 8) veya gruptaki bir uzman kişinin öne çıkardığı fikrin grup üyelerinin otoriteye boyun eğmeye yönlendirebileceği (Moore & Parker, 2012, s. 20) göz önünde bulundurulmalı ve bu tür bir durumun önüne geçmek için eleştirel sorgulama ve akıl yürütme sürdürülmelidir. Diğer taraftan nominal grup tekniği fikir geliştirme sırasında grup üyelerinin bireysel olarak çalışması açısından grup düşüncesine uyma veya otoriteye boyun eğme hatalarının önüne geçmektedir. Bu durumun da karar kalitesine olumlu yansımaları beklenebilir.

Nominal grup tekniğinde fikir birliği ve farklı görüşleri bir araya getiren bir diğer faydalı uygulama da çalışmanın son aşaması olan puanlama aşamasında gerçekleşmektedir. Bu aşamada, tüm fikirler toplandıktan sonra grup üyeleri fikirlerin tamamı için puanlama yaparlar. Puanlamada daha önemli olan ögeye daha yüksek puan verilmektedir. Puanlanacak öge sayısı fazla olduğunda, yapılan çalışmalarda genellikle en önemli beş ögenin puanlandığı görülmektedir (Delbecq, Van de Ven, & Gustafson, 1975; McMillan, ve diğerleri, 2014; Dening, Jones, & Sampson, 2013). Grup üyeleri tarafından puanlama yapılan fikirler için verilen puanlar toplanarak oluşan puanlama grup üyelerinin tartışmasına sunulur. Bu tür bir uygulama ile tüm grup üyelerinin sonuca katkısı ve karara katılımı sağlanmış olmaktadır. Yine bu uygulamanın başka bir faydası da tartışma yoluyla fikir birliğine varamaması muhtemel grupların demokratik bir şekilde ortak bir karar noktasında buluşabilmesidir. Literatürde nominal grup tekniğinin puanlama aşamasının ilk puanlama süreci tamamlanarak toplam puanların grup üyeleri ile paylaşılmasından sonra tekrar puanlama yapıldığı ve grup üyelerine ilk puanlarını değiştirme fırsatı sunulduğu da görülmektedir (McMillan, King, & Tully, 2016, s. 656-657).

Bir diğer grup karar verme tekniği olan Delphi tekniğinde ise, katılımcılar fiziksel olarak birbirlerinden uzaktadır ve karar verme için bir araya gelmezler (Certo & Certo, 2012, s. 195). Delphi tekniği, özetlenmiş bilgilerin ve daha önceki yanıtlardan elde edilen fikirlerin geri bildiriminin dağıtıldığı dikkatlice tasarlanmış bir dizi anket aracılığıyla belirli bir konudaki kararların sistematik olarak talep edilmesini ve harmanlanmasını sağlar (Turoff, 1970, s. 151). Delphi tekniğinde elde edilen son olasılık

kümesinin birçok durumda ilk küme kalitesinden daha iyi olduğu düşünülür, çünkü insanlar süreç ilerledikçe fikirleri hakkında daha fazla düşünmek zorunda kalmışlardır (Simon J. L., 2000, s. 159). Bu teknikte önemli noktalardan biri de grup üyelerinin rastgele değil, araştırılan belirli bir konu hakkında uzman bilgisi olanlar arasından seçiliyor olmasıdır (Jacob, Duffield, & Duffield, 2018, s. 2242).

Van de Ven ve Delbecq tarafından 1974 yılında yapılan araştırmada, Delphi sürecinin karar verme performansını artırmaya yardımcı olan kolaylaştırıcı özellikleri şu şekilde tespit edilmiştir:

1. Fikirlerin yazılı ve bireysel olarak üretilmesi, yüksek miktarda fikir ile sonuçlanır.
2. Sorulara cevap yazma süreci, katılımcıları sorunun karmaşıklığı ile düşünmeye ve spesifik, yüksek kaliteli fikirler sunmaya zorlar.
3. Katılımcıların başkalarının fikirlerine tepki veremediği için arama davranışı proaktiftir. “Sorun bilinci” dönemi, sorun çözmenin her aşaması için farklı anketler kullanılarak kontrol edilir ve “çözüm bilinci” döneminden ayrılır.
4. Katılımcıların kimliklerinin belirli olmaması ve aynı ortamda bulunmaması uyumluluk baskılarından kaçınmayı kolaylaştırmaktadır.
5. Delphi süreci, ılımlı bir şekilde algılanan kapanma ve başarı hissi ile birlikte soyutlanma ile de sonuçlanma eğilimindedir (Ven & Delbecq, 1974, s. 619).

Grup kararlarında grup olarak düşünmenin önüne geçmesi ve daha yapıcı kararlar almak amacıyla geliştirilen şeytanın avukatı tekniği (Schwenk, 1989, s. 22; Cleaver, 2016) ise hem olumlu hem de olumsuz eleştiriler almaktadır. Genel olarak bu teknik önerilen karar, plan veya eylemi tanımlayan bir gruba başlar ve daha sonra planın temelindeki varsayımları tanımlayan ve bunlar hakkında sorular ortaya koyan ancak önerilerde bulunmayan bir eleştiriye tabi tutulur. Planı öneren orijinal grup daha sonra planını gözden geçirir ve onu tekrar eleştiren diğer gruba sunar (Hartwig, 2010, s. 20).

Şeytanın avukatı tekniği, grupların eleştirel değerlendirmeden daha fazla uyum sağladığı ve bu nedenle de etkili grup karar vermesi için gerekli olan önemli hususları vurguladığı için grup olarak problem çözme çalışmalarında çatışmanın olumlu bir durum olduğu fikrine dayanmaktadır (Hartwig, 2010, s. 20; Schweiger, Sandberg, & Ragan, 1986, s. 66). Şeytanın avukatı tekniğinin fikirlerin tartışılması esnasında sorgulama yoluyla ön kabulleri ve varsayımları ortaya çıkarabilme imkanı sağlaması (Lau, 2011, s. 229) hem karar kalitesine hem de eleştirel düşünme süreci oluşumuna katkısı açısından olumlu bir yaklaşım sunmaktadır.

Tittle’a göre, eleştirel düşünme, rutin bir uygulama olarak şeytanın avukatını oynamaktır. Ona göre, kabul etmediğiniz bir fikir için argümanlar sunmak veya bunları değerlendirmek iyi bir şeydir ve sonuçta tüm olasılıkları göz önünde bulundurmadan neyi kabul edeceğimizi bilemeyebiliriz (Tittle, 2011, s. 6). Diğer taraftan bu tekniğin

yenilik ve girişimciliğin önünde bir engel olduğu da savunulmakta ve birçok yeni fikir ve girişimin, konuya sadece olumsuz yönde eleştirel bir bakış açısı ile bakan şeytanın avukatı tekniği tarafından başlamadan bittiği belirtilmektedir (Kelley, 2005, s. 2-3).

4.4. Karar Vermede Sezgi ve Eleştirel Düşünme İlişkisi

Daha iyi kararlar verebilmek için eleştirel düşünme yöntemlerini kullanmak bireylerin hata yapmasını engeller ve sezgilere dayalı olarak verilen kararlara oranla genel olarak daha iyi kararlar almalarını sağlar (Fisher, 2011, s. 180). Sezgi, aklın bilinçli kullanımı olmadan bir şeyi doğrudan bilmek ya da öğrenmek olarak tanımlanabilir. Bazen, bu bilgiye nasıl geldiğimizi fark etmeden bir şeyleri bildiğimizi ya da öğrendiğimizi düşünürüz. Bu olduğunda, inandığımızın doğru olduğuna dair içsel bir his ediniriz. Buradaki sorun şu ki, bazen bu sezgilerimiz doğru çıkar ve gerçekten bir sezgiyi deneyimlemiş oluruz. Bazen ise yanılırız ve önyargılarımızın mağduru haline geliriz (Paul & Elder, 2014, s. 327).

Hızlı, yüksek kaliteli, stratejik karar alma, yüksek performanslı organizasyonlarda temel bir dinamik yeteneği temsil eder. Bu durumlarda uygulanan yöntem genellikle bilginin toplandığı, harmanlandığı, analiz edildiği ve yorumlandığı, alternatiflerin formüle edildiği ve mantıklı bir seçimin bilinçli bir şekilde yapıldığı rasyonel analizdir. Ancak, modern iş ortamlarında, sadece rasyonel bir sürecin etkinliğini etkileyebilecek bir dizi faktör vardır. Stratejiler ve taktikler, savaşlardan, küresel terörizmden ve yeni hastalıklardan tutun da bilgisayar aksaklıkları ve küçük muhasebe faulleri gibi gündelik meselelere kadar değişen faktörlerle devre dışı kalabilir. Hızlı karar alma gerekliliği ve insanın rasyonel bilgi işleme kapasitelerinin sınırları, yöneticilerin bilişsel yeteneklerini ciddi anlamda zorlayabilir (Sadler-Smith & Shefy, 2004, s. 77). Yöneticiler önemli kararları sezgilerine dayalı olarak vermezler, ancak birçok yönetici zaman zaman sadece sezgileriyle karar aldığını ifade etmektedir (Yates, 2003, s. 150).

İnsanların nasıl düşündüklerine ve karar verdiklerine dair çok önemli çalışmaları bulunan ünlü bilişsel psikolog Daniel Kahneman Sistem 1 ve Sistem 2 olarak tanımladığı iki geniş düşünme türü olduğu fikrini ortaya atmıştır. Sistem 1, genellikle sezgi olarak düşünülen şeydir. Kendiliğinden oluşuyor gibidir ve zahmetsizdir. Sistem 2 düşünme türü ise dikkati çaba isteyen zihinsel işlemlere yöneltir (Kahneman, 2011, s. 25). Planlı ve kasıtlı düşünme süreçlerinin uygulamanın aksine, sezgisel karar verme

süreçleri özerk ve otomatik olarak, yani bilinçli kontrol olmadan çalışırlar. Bu süreçleri gözlemlene olasılığı pek yoktur ve paralel olarak birden fazla bilgiyi işleyebilirler (Betsch & Glockner, 2010, s. 280). Sistem 1 düşünme doğru bir düşünme ortaya koyduğunda, bu durum genellikle alan bilgisi ve uzmanlıkla ilişkilendirilir. Buna karşılık, Sistem 2 düşüncesi yavaş, zahmetli ve bilinçlidir ve bu nedenle doğru uygulandığında eleştirel düşünme tanımına yakındır (Halpern, 2014, s. 35).

Çoğu araştırmacıya göre eleştirel düşünme sezgisel değildir (Tittle, 2011, s. 8; Paul & Elder, 2002, s. 327; Lau, 2011, s. 209). Sezgi bir his, bir önsezi, neredeyse bilinçli olmayan eğilim veya büyük olasılıkla erken çocukluk şartlanmasının bir sonucu olarak görülmektedir. “Sezgiye” bir duygu atfettiğimizde neden böyle hissettiğimizi açıkça ifade etmeye zorlanırsınız ve nedenini, sebebini açıklayamadığımız için bu durumu değerlendiremeyiz. Dolayısıyla sezgiye dayalı kararlar hayatımızla ilgili neye inanacağımıza karar vermek için pek iyi bir yöntem değildir (Tittle, 2011, s. 8). Eleştirel bir düşünür, düşündüğü veya inandığı şeyi körü körüne doğru olarak kabul etmez ve bunun doğru olduğunu kanıtlamaya çabalar. Eleştirel bir düşünür sezgileri ve önyargıları ne kadar kolay karıştırdığımızın farkındadır (Paul & Elder, 2014, s. 327).

Diğer bir taraftan, sezgilerimizi tamamen devre dışı bırakmak da eleştirel açıdan doğru değildir. Bazı araştırmacılar, sezginin tanımını dikkat çekici bir çaba göstermeden kapsamlı bilgi işleme yoluyla karmaşık görevlerle başa çıkabilmek olarak yapmaktadırlar (Betsch & Glockner, 2010, s. 280). İçgüdüsel bir karar, doğru şekilde ve titizlikle düşünülen bir karar kadar başarılı olabilir. Bu bilgiyi aklımızın bir köşesinde tutarsak, içgüdü ve sezgiyi karar vermede bize yardımcı ve gerçekten güvenilir olan araçlar olarak kabul edebiliriz. Unutulmamalıdır ki hiçbir karar alma yöntemi yanılmaz değildir (Wetthey, 2013, s. 103). Betsch ve Glöckner, sezgisel ve analitik süreçlerin, yargı ve kararlar oluşturmak için birlikte çalışan bileşenler olduğunu önermektedir. Onlara göre bu tür iki bileşenli bir bakış açısı, karar vermeye bağlı bir modelde birleştirilebileceğini ve böyle bir modelin sınırlı rasyonellik yaklaşımının ve durum değişikliklerine stratejik adaptasyon anlayışımızın ilerletilmesine yardımcı olabileceğini belirtmişlerdir (Betsch & Glockner, 2010, s. 291). Sadler-Smith ve Schefy de sezginin birçok karar sürecinde rasyonel analiz kadar önemli olduğunu ve yöneticilerin sezgisel bilgi, anlayış ve becerilerini geliştirmelerinin yolları olduğunu öne sürmektedirler. Onlara göre sezgi ve rasyonellik, yöneticilerin her birini belirli karar verme durumlarının

gereksinimlerine uyacak şekilde nasıl kullanacaklarını öğrenmeleri gereken birbirini tamamlayıcı iki olgudur (Sadler-Smith & Shefy, 2004, s. 89).



SONUÇ

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, belki son elli yıl boyunca, hızlı teknolojik değişiklikler bilgi alma ve işleme biçimimizde son derece önemli değişimlere neden olmuştur. İnternette, televizyonda ve radyoda, dergilerde ve kitaplarda, taşıtlara yapıştırılan çıkartmalarda ve reklam panolarında gördüğümüz, duyduğumuz ve okuduğumuz binlerce mesaj bulunmaktadır.

Günümüzde bulunduğumuz yerden binlerce kilometre uzakta gerçekleşen olaylar anında duyulmaktadır. Tüm bu bilgileri edindiğimiz kaynaklar ve ilettikleri sayısız mesaj dikkatimizi çekmek için yarış halindedir. Yürütülen tartışmalar, argümanlar ve karşı argümanlar arasında reklamlar bize neleri almamız ve neleri yapmamız gerektiğini söylemektedir. Bütün bu karmaşa içinde neyin kabul edilebilir ve güvenilir olduğuna ve zamanımızı, enerjimizi ve paramızı hangi fikirler veya bakış açıları için harcamamız gerektiğine karar vermek giderek zorlaşmaktadır (Groarke & Tindale, 2004, s. xi).

Karar vermenin önemi giderek artmakta olmasına rağmen, karar verme becerilerinin öğretimi fiili ders uygulamalarında genellikle ihmal edilmektedir. Kuşkusuz, bilinçli ve akıllı seçimler yapma ihtiyacı yaşamın her yönüne nüfuz eder (Stewart, 1989, s. 64). Yoksulluk, ırkçılık, uyuşturucu madde bağımlılığı ve şiddet gibi önemli sosyal problemler göz önüne alındığında, bireylere nasıl düşüneceklerini, nasıl mantıklı olunacağını, sonuç çıkarmayı ve kararlar vermeyi öğretmenin önemi açıkça ortaya çıkmaktadır.

Karar vermenin önemini gösteren sayısız örnek bulmak mümkündür. Amerika Birleşik Devletleri'nin, kitle imha silahları bulundurması, nükleer silah geliştirmesi ve terörist gruplarla bağlantılı olması sebeplerine dayanarak Irak'ta sayısız insanın öldüğü ve daha fazlasının topraklarından ayrılmaya zorlandığı kanlı bir savaş başlatması yakın tarihteki en ibret verici hata olarak düşünülebilir. Savaşa neden olduğu düşünülen bütün sebeplerin gerçek dışı ve söylentiden ibaret olduğunun ispatlanması (Cohen E. D., 2009, s. 235-239), verilen kararın ortaya çıkardığı sonuçlarla birlikte düşünüldüğünde, yanlış karar vermenin telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Tabi ki, her karar bu denli önemli ve yıkıcı sonuçlar doğurmaz. Hatta fazla düşünmeden, gelişigüzel bir düşünme ile verdiğimiz bir karar belki üzerinde yeterli zaman harcıyıp

dikkatlice düşünüp verdiğimiz bir karardan daha iyi bir sonuç ortaya çıkarabilir, ancak bu işi tamamen şansa bırakmak anlamına gelecektir.

İyi karar verebilmek işletmeler ve yöneticileri için de son derece önemlidir, çünkü kararlar işletmelerin problemler, kaynaklar ve hedefler ile ilgili ne yapacağını belirler (Daft R. L., 2008, s. 271). İşletmelerde aynı anda birden fazla kişi tarafından birçok karar verilir. Alt ve orta seviye kararları genellikle uygulamaya dönük, anlık ve kendini tekrarlayan türde kararlardır. Bu tür kararlar genellikle büyük sorunlara yol açmaz. Üst seviyede karar veren üst düzey yöneticiler ise verdikleri kararlar ile bir anlamda işletmelerin geleceğini oluşturmaktadırlar (Certo & Certo, 2012, s. 184). Bu yöneticilerin en önemli görevi zor kararlar vermektir. Bu kararların sonuçları çok sayıda ek sonuç ortaya çıkaracaktır ve yöneticiler genel başarı oranlarına göre yargılanırlar. Bu tür stratejik karar vermedeki riski ortadan kaldırmak da mümkün değildir (Courtney, Lovallo, & Clarke, 2013, s. 62). Bu sebepler, günümüz işletmelerinde karar vericilerin karar verme konusunda tecrübeye olduğu kadar, eleştirel düşünme becerilerine de ihtiyacı olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Yapılan araştırmalar, eleştirel düşünme becerileri daha iyi olan kişilerin, daha zeki insanlara kıyasla hayatları boyunca verdikleri kararlarında daha az olumsuz sonuçla karşılaştıklarını göstermektedir (Butler, Pentoney, & Bong, 2017, s. 44). Bu durum, bireylerin düşünme ve eleştirel düşünme konusunda kendilerini geliştirmeye çabalamalarının hayatlarında olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağını ifade etmektedir.

Günümüzde bilgisayarların, robotların ve onlara hükmeden otomasyon sistemlerinin iş ve işletme uygulamalarına etkisi inanılmaz boyutlara ulaşmıştır. Bu etki temel olarak, iş gücünün yerini alma ve iş gücüne destek olma şeklinde iki boyutta incelenebilir. İlk boyut, bilgisayar teknolojisinin, programlanmış kurullarla kolayca tarif edilebilecek rutin görevleri yerine getirme konusunda hızla iş gücü olan insanların yerini alıyor olmasıdır. İkinci boyut ise, gelişen teknolojinin çalışanlara esneklik, yaratıcılık, genelleştirilmiş problem çözme yetenekleri ve karmaşık iletişim gerektiren rutin olmayan işleri yapmada katkılar sağlıyor olmasıdır. Teknolojiye erişimin son yıllarda oldukça azalan maliyeti, bu iki mekanizmanın rutin olmayan işlerde daha başarılı olan bireylere olan talebi artmıştır (Autor, Levy, & Murnane, 2003, s. 1322). Fiziksel, kurullara bağlı olarak yönetilebilen bütün iş kollarında robotların ve bilgisayarların hızla insanların yerlerini alıyor olması, bir anlamda eleştirel düşünme becerilerini geliştirmek

için de alan açmakta, bu becerileri bireyler için mutlaka edinmeleri gereken bir gereksinime dönüştürmektedir.

Yapılan araştırmalar, gelişen teknolojinin etkisi ile görev tanımlarının da değişmeye başladığını göstermektedir (Levy & Murnane, 2004, s. 49-50). Geçmişte daha rutin fiziksel ve bilişsel uygulamalar gerektiren işler zamanla bilgisayarlar tarafından devralınmaktadır. Gelişen teknolojinin basit el yordamı ile yürütülen işleri değiştirmesi ile, bireylerin günümüz iş ortamının gereksinimlerini karşılayabilmeleri için edinmeleri gereken çeşitli beceriler ortaya çıkmıştır. Günümüzde kurallar oluşturarak bilgisayarların çözmesini sağlayamayacağımız türde sorunlara çözüm üretme becerileri gerektiren ve düşünme boyutunun daha çok önem kazandığı işler sayıca artmaktadır. Ayrıca sözlü iletişim yoluyla bilgi alma, kavramları açıklama, insanları bir kararın uygulanması için ikna etme veya iş yerinde motivasyonu artırmak için konuşmalar yapmak gibi üst düzey iletişim becerileri de günümüzün iş ortamında çalışanlardan beklenen yeterlilikler arasındadır. Bu tür iletişim genellikle bilgi, tecrübe ve sezgi gibi birçok unsuru bir arada kullanmayı gerektirdiğinden, bireylerin bu uygulamaları başarabilmeleri zihinsel kapasitelerini, eleştirel düşünme, analiz edebilme ve problem çözme becerilerini geliştirmelerine bağlıdır.

Rutin olmayan problemleri çözmek, üst düzey iletişim ve sosyal beceriler işgücü piyasasında giderek daha değerli hale gelmektedir. Modern iş ortamları, çalışanların gelişmiş bilişsel ve zihinsel becerilere sahip olmasını gerektirir. Genellikle “21. yüzyıl becerileri” olarak adlandırılan karmaşık problemleri çözmek, görevleri hakkında eleştirel düşünebilmek, farklı kültürlerden insanlarla etkili iletişim kurmak, çeşitli teknikler kullanmak, başkalarıyla iş birliği içinde çalışmak, görevleri gerçekleştirmek için hızla değişen ortamlara ve koşullara uyum sağlamak, işini etkili bir şekilde yönetmek ve kendi başına yeni beceriler ve bilgiler edinmek gibi yeterlilikler günümüzde oldukça önem kazanmıştır (National Research Council, 2011, s. 1). Bu tür beceriler hızla değişen ve gelişen teknolojinin iş dünyasına yaptığı etkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Hızla gelişen teknoloji, iş ortamında birçok tanımın ve görevin hızlı bir şekilde değişmesine neden olmakta ve bireyleri sürekli bir gelişim ve değişim ortamında çalışmaya zorlamaktadır (Kamp, 1999, s. 30). Eleştirel düşünme becerilerine sahip bireylerin yapması gereken, değişimin karşısında durmaya çalışmak yerine değişimi yöneterek akıl ve mantık çerçevesinde bu geçişleri yönetmeye çalışmak

olmalıdır. Bu tür bir yaklaşımı uygulayabilen bireylerin hem profesyonel hem de sosyal hayatlarında edinebilecekleri birçok kazanım bulunmaktadır.

Özellikle eleştirel düşünme ve problem çözme becerileri, birçok araştırmacı tarafından 21. yüzyılda bireylerin edinmesi gereken en temel beceri olarak görülmektedir. Belki tüm zamanlarda önemli olabileceği düşünülen bu düşünme becerilerine 21. yüzyıl etiketi kazandıran temel sebep günümüzde eleştirel düşünme ve problem çözmeyi desteklemek için bilgiyi aramak, erişmek, analiz etmek, saklamak, yönetmek, oluşturmak ve iletmek için kullanabileceğimiz güçlü teknolojiler bulunmasıdır. Artık bireyler bilgiye serbest şekilde ulaşabilmekte, konu uzmanları ile çeşitli yollarla iletişim kurabilmekte, aynı bilgiyi arayan ve kullanan kişilerle iş birliği içinde çalışabilmektedirler (Trilling & Fadel, 2009, s. 53). Bilgiye sahip olmak kadar, akıl ve mantık yürütme ile eleştirel bir bakış açısıyla düşünebilme de günümüzde bireylere daha fazla katkı sunmaktadır.

Teknolojinin yanı sıra, yönetim açısından değişen bir başka yaklaşım da eski tarz hiyerarşik yönetimden ziyade, çalışan insanlara işleri ile ilgili çeşitli kararlar vermeleri gereken ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir çalışma ortamı getirmesidir. Bu yeni yaklaşım, insanların yaptığı işlerin çeşitliliğini artırmıştır. Artık hiyerarşik bir yönetim yerine çeşitli iş bölümlerini yerine getiren çok işlevli ekipler mevcuttur (Kamp, 1999, s. 8-9). Karar verme yetkisini daha alt kademelerle paylaşmak, üst yönetim kademelerine daha stratejik kararlar için daha fazla zaman ve işgücü ayırabilmeleri için imkan sağlamaktadır.

Bütün bu bilgiler ışığında eleştirel düşünmenin hem günümüz iş dünyasında hem de bireylerin hayatları ile ilgili verdikleri kararlarda önemli bir gereksinim olduğu ortaya çıkmaktadır. Eleştirel düşünme, düşüncelerimizi otomatik, günlük düşünme biçiminin ötesine geçirir. Eleştirel düşünme kapasitemizi artırarak verdiğimiz tüm kararların ve inanmayı seçtiğimiz tüm bilgilerin doğruluk oranını ve kalitesini artırabiliriz.

Bireyler kadar işletmeler de onları yöneten bireylerin eleştirel düşünme kapasitesinin arttığı oranda daha başarılı olurlar. Kriz yönetimi, müşteri ilişkileri geliştirme gibi birçok yönetim fonksiyonu ve bir anda ortaya çıkan üretim hataları veya proje planında belirlenen zamanda işlerin tamamlanamıyor olması gibi birçok iş durumu eleştirel düşünme süreçlerinin uygulanmasından fayda sağlayabilir (Kallet, 2014, s. 11-15). Yönetim ve işletme eğitimleri düzenli yönetim işlerinin nasıl yapılacağı konusunda gelecekte işletmeleri yönetmesi beklenen bireylere gerekli bilgileri kazandırmaktadır.

Ancak çoğu lider, bir düzeni olmayan, geçmişteki verilerin incelenmesi için yeterli zamana sahip olunmadığı veya geçmişteki verilerin yeni gelişmelerle önemsiz hale geldiği karmaşa ve kaos ortamlarında işini yapmak için kendi zihinsel becerilerine güvenmek durumunda kalacaktır (Snowden & Boone, 2007, s. 75). Bu tür durumlarda da eleştirel düşünme konusunda yetkin olan bireyler daha iyi kararlar verebilmede bariz bir avantaja sahip olacaklardır.

Daha iyi kararlar veren bireyler, kararın bir süreç olduğunun ve bu süreçlerde eleştirel bir bakış açısına sahip olmanın hem karar sürecinin hem de sonucunda verilecek kararın kalitesine katkı yaptığının farkındadırlar. Kararlarla ilgili bilgi toplama ve analizler yapmada gerekli soruları sormanın önemli olduğunun farkına varırlar ve sordukları sorularla eldeki problemi daha iyi tanırlar hale gelirler. Problem için alternatif çözüm önerileri ararken farklı bakış açıları ve fikirlere zihinlerini açık tutarlar ve eleştirel düşünme süreçlerinin yanı sıra yaratıcı düşünme süreçlerini de uygulamakta tereddüt etmezler.

Karar verme sürecinde karar alternatiflerini düşünmek için yeterince zaman harcanmaması, verilecek kararın kalitesini de sınırlayacaktır. Doğal olarak, alternatifleri ortaya çıkarmak bazen kolay olsa da bazen detaylı araştırma ve düşünme süreçleri gerektirebilir. Bu tür durumlarda ne kadar araştırma yapılması gerektiğine kararın önem derecesi ve yapılacak araştırmanın zaman ve para açısından maliyetleri de düşünülerek karar verilmelidir.

Eleştirel düşünürler verecekleri kararı seçerken kararın ortaya çıkaracağı olası sonuçları ile ahlaki ve etik sorunları da birlikte değerlendirebilirler. Kararın uygulanması için kararı uygulayacak olan kişilere kararı kabul ettirmek verdikleri kararın takipçisi olurlar. Sonuç olarak elde ettikleri verileri ve tüm karar sürecini değerlendirerek bu süreçte başvurdukları düşünme yöntem ve becerilerini inceler ve kendileri için bir öğrenme fırsatına dönüştürürler.

Günümüzde iletişim ve ulaşım hizmetlerinin son derece hızlanması ve gelişen teknoloji ile bireyler hem kişisel hayatlarında hem de meslek hayatlarında her geçen gün sayıca artan ve zorluğu yükselen problem ve fırsat durumları ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu bilgi akışı hızı ve yoğunluğu ile başa çıkabilmenin temel yolu, hangi bilginin işe yarayacağını, hangisinin varsayımlara dayandığını ve hangisinin veriye dayanmayan safsatadan ibaret olduğunu ayırt edebilmekten geçmektedir. Bu nedenle

günümüzde bireylerin en fazla ihtiyaç duyacakları becerinin eleştirel düşünme becerisi olduğunu söylemek mümkündür.

Bilgili, mantıklı ve hakim bir karar verebilmek için, bireylerin çeşitli karar tekniklerinden faydalanmaları eleştirel düşünme kapasitelerine katkı sağlayacaktır. Karar ağaçları tekniği ile karar durumunun tamamını ve sonrasında ortaya çıkacak takip eden kararları inceleyebilmek, eleştirel düşünmenin gerektirdiği şekilde farklı görüş ve alternatiflerin farkında olma ve bunlara açık fikirli bir şekilde yaklaşma imkanı sunmaktadır.

Düşünme sürecini basitleştirerek düşünmenin en büyük düşmanı olan karmaşadan korunmayı sağlayan bir teknik olan altı şapkalı düşünme, bireyleri tek yanlı bakış açılarından koruyacaktır. Ayrıca karar sürecinde duygulara da önemli bir yer vermesi nedeniyle, belki bireylerin düşüncelerini gizli bir şekilde etki altına alacak olan duyguların açıkça ifade edilmesini sağlayarak karar sürecine olumsuz etki etmesini engelleyebilecektir. Siyah şapka ile oluşturulan fikirleri sorgulamaya tabi tutması da, bu tekniğin kendi içinde bir tür denetim mekanizması işlevine sahip olmasını sağlamaktadır.

Karmaşık nedenlere dayanan sorunları çözmek için kök neden analizi yapmaya olanak sağlayan balık kılçığı tekniği, görsel olarak sorunların temelinde yatan alt nedenleri detaylı şekilde göstermeye ve hangi sorunların birbirleri ile etkileşime girerek daha büyük sorunlara yol açtığını düzenli bir şekilde ortaya koymaya yardımcı olmaktadır. Yapılan araştırmalar, balık kılçığı tekniğini kullanan bireylerin eleştirel düşünme becerilerinin gelişim gösterdiğini ortaya çıkarmıştır.

İlk bakışta eleştirel düşünmeden ziyade yaratıcı düşünme gücü ile ilişkilendirilebilecek olan beyin fırtınası da eleştirel düşünme gücüne katkı sağlayan bir başka karar verme tekniğidir. Yapılan araştırmalarda beyin fırtınası ile desteklenen eleştirel düşünme eğitimlerinin bireylerin eleştirel düşünme gücünü geliştirdiği ortaya konmuştur. Beyin fırtınası tekniğinin doğru uygulanması, eleştiri ve olumsuz yorumlardan çekinilmesi sonucu ifade edilmemesi muhtemel birçok farklı fikri ortaya çıkarmaktadır. Bu sayede bu tekniğin önemli bir işlevi olan çeşitli fikirleri dinleyip bunlara dayalı yeni alternatifler arama mekanizması eleştirel düşünme gücüne olumlu etkide bulunmaktadır.

Nominal grup tekniği de uygulanma yapısı gereği üretilen fikirlerin tüm grup üyeleri tarafından tartışılmasını gerektirmekte ve böylece daha güçlü fikirlerin öne

çıkmasını, zayıf olanların ise zayıflıklarının ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Bu teknik ile bireylerin kendi gerçekleşmesini istedikleri seçimleri öne çıkarma yanlılıkları engellenebilir, böylece eleştirel düşünmenin önem verdiği bilgiye dayalı sonuç ve öneriler ortaya çıkarma gereksinimi gerçekleştirilmektedir.

Delphi tekniğinde ise, üretilen fikirlerin düzenlenip grup üyelerine tekrar iletilmesi ve sonrasında tekrar konu ile ilgili değerlendirmelerin yapılması sonucu giderek iyileşen bir fikir kümesi kalitesinden bahsetmek mümkündür. Grup üyeleri fikirleri hakkında daha fazla düşünmek zorunda kaldıkça daha iyi ve daha işe yarar fikirler ve görüşler ortaya çıkarabilmektedir. Bu tekniğin bir önemli yönü de katılımcıların aynı ortamda bulunmamaları nedeniyle gruba uyum sağlama eğiliminden uzak kalmalarını sağlamasıdır.

Grup kararlarında önemli bir engel olarak ortaya çıkan grup halinde düşünme eğiliminin ortadan kaldırılmasını sağlayan ve daha nitelikli kararlar alınmasına yardımcı olan şeytanın avukatı tekniği, üretilen fikirler ve alternatifler ile ilgili gerçekleşmesi muhtemel olumsuz durumları ortaya koymaktadır. Bu uygulama esnasında fikirlerin arka planındaki ön kabuller ve varsayımlar da sorgulandığında eleştirel düşünme ve karar kalitesine olumlu katkılar sunulmaktadır.

Karar sürecinde karar vericilerin yapması gerekenler eleştirel bir bakış açısı ile ele alındığında, yapılması gereken tüm adımların mükemmel şekilde takip edilemeyebileceği ortaya çıkacaktır. Bunun temel sebebi, insanların bilişsel olarak işleyebilecekleri bilgi miktarının sınırlı olmasıdır. Diğer taraftan bireyler karar verme durumlarında buldukları bu konuda kendilerini geliştirme fırsatı bulmaktadırlar. Bu durum da bir süre sonra sezgiler yoluyla karar almalarına neden olabilir. Eleştirel bir düşünür kararlarını sezgiye dayalı olarak değil, bilgiye dayalı olarak vermelidir. Ancak sezgileri tamamen görmezden gelmek yerine bunları destekleyen veya çürüten bilgiler bularak karar vermek daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Tüm bu bilgiler ışığında, karar verme sürecinde eleştirel düşünmenin yüksek öneme sahip olduğu ve bireylerin eleştirel düşünme kapasitelerini artırdıkça verdikleri kararların kendileri için daha olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağı bir gerçektir. Ayrıca karar verme sürecinde kullanılan çeşitli teknikler de eleştirel düşünme kalitesinin artırılmasına yardımcı olmaktadır. Gerek kişisel hayatlarında gerekse mesleki hayatlarında daha başarılı kararlar vermek isteyen bireylerin eleştirel düşünme kapasitelerini geliştirmeye çabalamaları ve yüksek öneme sahip kararlar verme

süreçlerinde karar tekniklerinden faydalanmaları kendileri için son derece önemlidir. Verdikleri ve verecekleri kararlar sayısız insanın hayatına etki eden bugünün ve yarının yöneticileri için ise eleştirel düşünme becerilerini geliştirmek, yaptıkları işe duydukları saygının bir göstergesi olarak da kararlılıkla çaba göstermeleri gereken bir yaklaşım olacaktır.



KAYNAKÇA

- Adair, J. (2004). *The John Adair Handbook of Management and Leadership*. London: Thorogood.
- Akdere, M. (2011). An analysis of decision-making process in organizations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1317-1330.
- Alkhatib, O. J. (2019). A Framework for Implementing Higher-Order Thinking Skills (Problem-Solving, Critical Thinking, Creative Thinking, and Decision-Making) in Engineering & Humanities. *Advances in Science and Engineering Technology International Conferences (ASET)*. Dubai, United Arab Emirates.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., Williams, T. A., Camm, J. D., & Martin, K. (2012). *An Introduction to Management Science: Quantitative Approaches to Decision Making*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Management Techniques*. Glasgow: Bell & Bain.
- Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). THE SKILL CONTENT OF RECENT TECHNOLOGICAL CHANGE: AN EMPIRICAL EXPLORATION. *The Quarterly Journal of Economics*, 1279-1333.
- Betsch, T., & Glockner, A. (2010). Intuition in Judgment and Decision Making: Extensive Thinking Without Effort. *Psychological Inquiry* 21, 279-294.
- Beyer, B. K. (1991). *Teaching Thinking Skills: A Handbook for Elementary School Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Black, K. (2009). *Business Statistics: Contemporary Decision Making*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bono, E. d. (2000). *Six Thinking Hats*. London: Penguin Books.
- Bowell, T., & Kemp, G. (2002). *Critical Thinking: A Concise Guide*. New York: Routledge.
- Buskist, W., & Irons, J. G. (2008). Simple Strategies for Teaching Your Students to Think Critically. D. S. Dunn, J. S. Halonen, & R. A. Smith içinde, *Teaching Critical Thinking in Psychology A Handbook of Best Practices* (s. 49-58). Singapore: Blackwell Publishing Ltd.
- Butler, H. A., Pentoney, C., & Bong, M. P. (2017). Predicting real-world outcomes: Critical thinking ability is a better predictor of life decisions than intelligence. *Thinking Skills and Creativity* 25, 38-46.

- Butterworth, J., & Thwaites, G. (2013). *Thinking Skills: Critical Thinking and Problem Solving*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Caroselli, M. (2011). *The Critical Thinking Tool Kit*. New York: AMACOM.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2012). *Modern Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Cleaver, J. (2016). What to Do When a “Devil’s Advocate” Tries to Derail Your Project. *Harvard Business Review*.
- Cohen, E. D. (2009). *Critical Thinking Unleashed*. New York: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1975). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 1-25.
- Cole, G. A. (1996). *Management Theory and Practice*. New York: Continuum.
- Cottrell, S. (2005). *Critical Thinking Skills Developing Effective Analysis and Argument*. New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- Courtney, H., Lovallo, D., & Clarke, C. (2013). Deciding How to Decide. *Harvard Business Review*, 62-73.
- Daft, R. L. (2008). *Management*. Thomson South-Western.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2009). *Understanding Management*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Scott Foresman.
- Dening, K. H., Jones, L., & Sampson, E. L. (2013). Preferences for end-of-life care: a nominal group study of people with dementia and their family carers. *Palliative Medicine* 27, 409-417.
- Dessler, G., & Philips, J. (2008). *Managing Now*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Dewey, J. (1910). *How We Think*. New York: D. C. HEATH & CO., PUBLISHERS. 07 04, 2019 tarihinde <http://www.gutenberg.org/files/37423/37423-h/37423-h.htm> adresinden alındı
- Drucker, P. F. (2005). *Management*. New York: HarperCollins.

- Eggers, F., Lovelace, K. J., & Kraft, F. (2017). Fostering Creativity Through Critical Thinking: The Case of Business Start-Up Simulations. *Creativity and Innovation Management*, 266-276.
- Ennis, R. (2011). Critical Thinking: Reflection and Perspective Part II. *Inquiry: Critical Thinking Across the Disciplines*, 5-19.
- Ennis, R. H. (1989). Critical Thinking and Subject Specificity: Clarification and Needed Research. *Educational Researcher*, 4-10.
- Ennis, R. H. (1993). Critical Thinking Assessment. *Theory into Practice*, 179-186.
- Ennis, R. H. (1994). The Nature of Critical Thinking: An Outline of Critical Thinking Dispositions. *Sixth International Conference on Thinking*. Cambridge.
- Ennis, R. H. (1996). Critical Thinking Dispositions: Their Nature and Assessability. *Informal Logic*, 165-182.
- Ennis, R. H. (2015). Critical Thinking: A Streamlined Conception. M. Davies, & R. Barnett içinde, *The Palgrave Handbook of Critical Thinking in Higher* (s. 31-48). New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- Ennis, R. H. (2018). Critical Thinking Across the Curriculum: A Vision. *Topoi*, 165-184.
- Facione, P. A. (1990). *Critical thinking: A statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction. Research Findings and Recommendations*. Newark: American Philosophical Association.
- Facione, P. A. (2013, 07 06). *Critical thinking: What is it and why it counts*. Insight Assessment: <https://www.insightassessment.com/Resources/Importance-of-Critical-Thinking/Critical-Thinking-What-It-Is-and-Why-It-Counts/Critical-Thinking-What-It-Is-and-Why-It-Counts-PDF> adresinden alındı
- Fisher, A. (2011). *Critical Thinking An Introduction*. Exeter: Cambridge University Press.
- Flavell, J. H. (1979). Metacognition and Cognitive Monitoring: A New Area of Cognitive—Developmental Inquiry. *American Psychologist*, 906-911.
- Foresman, G. A., Fosl, P. S., & Watson, J. C. (2017). *The Critical Thinking Toolkit*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
- Frankelstein, S., Whitehead, J., & Campbell, A. (2009). Think Again: Why Good Leaders Make Bad Decisions. *Business Strategy Review*, 62-66.

- Freeley, A. J., & Steinberg, D. L. (2009). *Argumentation and Debate*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Gambrill, E., & Gibbs, L. (2009). *Critical Thinking for Helping Professionals*. New York: Oxford University Press.
- Geertsen, R. (2013). Barriers to Critical Thinking Across Domains. *Review of Management*, 52-60.
- Ghabanchi, Z., & Behrooznia, S. (2014). The Impact of Brainstorming on Reading Comprehension and Critical Thinking Ability of EFL Learners. *Social and Behavioral Sciences* 98, 513-521.
- Glatthorn, A. A., & Baron, J. (2001). The Good Thinker. A. L. Costa içinde, *Developing Minds: A Resource Book for Teaching Thinking* (s. 63-67). New York: Hawker Brownlow Education.
- Groarke, L. A., & Tindale, C. W. (2004). *Good Reasoning Matters! A Constructive Approach to Critical Thinking*. Melbourne: Oxford University Press.
- Halpern, D. F. (2014). *Thought and Knowledge: An Introduction to Critical Thinking*. New York: Psychology Press.
- Hartwig, R. T. (2010). Facilitating Problem Solving: A Case Study Using the Devil's Advocacy Technique. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, Number 10, 17-31.
- Hendrix, B. E. (1999). *Critical Thinking Dispositions: The Need for a Balanced Curriculum in Collegiate Critical Thinking Courses*. Boston: Critical and Creative Thinking Capstones Collection.
- Hitchcock, D. (2017). *On Reasoning and Argument: Essays in Informal Logic and on Critical Thinking*. Springer International Publishing.
- Hitchcock, D. (2018, 07 20). *Critical Thinking*. (E. N. Zalta, Dü.) 07 20, 2019 tarihinde Stanford Encyclopedia of Philosophy: <https://plato.stanford.edu/archives/fall2018/entries/critical-thinking/> adresinden alındı
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2012). *MANAGEMENT*. Versailles: Prentice Hall.
- Holma, K. (2016). The Critical Spirit: Emotional and Moral Dimensions Critical Thinking. *Studier i Pædagogisk Filosofi*, 17-28.
- Horton, J. (1980). Nominal Group Technique. *Anaesthesia*, 811-814.

- Hunter, D. A. (2009). *A PRACTICAL GUIDE TO CRITICAL THINKING*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Istikomah, Basori, & Budiyanto, C. W. (2017). The Influences of Problem-Based Learning Model with Fishbone Diagram to Student's Critical Thinking Ability. *Indonesian Journal of Informatics Education*, 83-91.
- Jackson, D., & Newberry, P. (2012). *Critical Thinking: A User's Manual*. USA Boston: Wadsworth, Cengage Learning.
- Jacob, E., Duffield, C., & Duffield, C. (2018). Development of an Australian nursing critical thinking tool using a Delphi process. *Journal of Advanced Nursing* 74, 2241-2247.
- Kahneman, D. (2011). *Hızlı ve Yavaş Düşünme*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Kallet, M. (2014). *Think Smarter : Critical Thinking to Improve Problem-solving and Decision-making Skills*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kamp, D. (1999). *The 21st Century Manager*. London: Kogan Page Limited.
- Kaplan, E. J. (1992). *An Interactive Strategy for the Instruction of Critical Thinking in the Middle School*. Washington: ERIC Clearinghouse.
- Kelley, T. (2005). *The Ten Faces of Innovation*. New York: Currency Doubleday.
- Kendrick, T. (2010). *The Project Management Tool Kit*. New York: American Management Association.
- Kepner, C. H., & Tregoe, B. B. (1965). *The Rational Manager*. New York: McGraw-Hill.
- Kincheloe, J. L. (2004). Into the Great Wide Open: Introducing Critical Thinking. J. L. Kincheloe, & D. Weil içinde, *Critical Thinking and Learning: An Encyclopedia for Parents and Teachers* (s. 1-53). Londra: Greenwood Press.
- Kirby, G. R., & Goodpaster, J. R. (1999). *Critical Thinking*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Kivunja, C. (2015). Using De Bono's Six Thinking Hats Model to Teach Critical Thinking and Problem Solving Skills Essential for Success in the 21st Century Economy. *Creative Education*, 380-391.
- Kline, J. (2010). *Ethics for International Business - Decision Making in a Global Political Economy*. New York: Routledge.

- Kolbe, L. M., Man, A.-P. d., & Bossink, B. (2013). The strategic decision making perspective: How do high-tech firms reach decisions? *35th DRUID Celebration Conference*, (s. 2). Barcelona: Druid Conferences. adresinden alındı
- Kreitner, R. (2009). *Management*. Canada: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Kuhn, D., & Jr., D. D. (2004). Metacognition: A Bridge Between Cognitive Psychology and Educational Practice. *Theory Into Practice*, 268-273.
- Kuzgun, Y. (1993). Karar Stratejileri Ölçeği: Geliştirilmesi ve Standardizasyonu. *VII. Ulusal Psikolojisi Kongre Çalışmaları* (s. 161-163). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Lai, E. R. (2011). *Critical Thinking: A Literature Review*. New York: Pearson.
- Lau, J. Y. (2011). *An Introduction to Critical Thinking and Creativity: Think More, Think Bette*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Levy, F., & Murnane, R. J. (2004). *The New Division of Labor: How Computers Are Creating the Next Job Market*. Princeton: PRINCETON UNIVERSITY PRESS.
- Lindley, D. V. (1971). *Making Decisions*. London: Wiley Interscience.
- Lipman, M. (1988). Critical thinking: what can it be? *Analytic Teaching*, 5-12.
- Locke, J. (1824). *The Works of John Locke in Nine Volumes*. London: Rivington. 08 03, 2019 tarihinde https://oll.libertyfund.org/titles/762#Locke_0128-02_515 adresinden alındı
- Loewenstein, G. (2001). The Creative Destruction of Decision Research. *Journal of Consumer Research*, 499-505.
- Magee, J. F. (1964). Decision Trees for Decision Making. *Harvard Business Review* 42., 126-138. <https://hbr.org/1964/07/decision-trees-for-decision-making> adresinden alındı
- Mason, M. (2008). Critical Thinking and Learning. M. Mason içinde, *Critical Thinking and Learning* (s. 1-10). Singapore: BLACKWELL PUBLISHING.
- Matthews, R., & Lally, J. (2010). *The Thinking Teacher's Toolkit Critical Thinking, Thinking Skills and Global Perspectives*. London: Continuum International Publishing Group.
- McMillan, S. S., Kelly, F., Say, A., Kendall, E., King, M. A., Whitty, J. A., & Wheeler, A. J. (2014). Using the Nominal Group Technique: how to analyse across multiple groups. *Health Services and Outcomes Research Methodology*, 92-108.

- McMillan, S. S., King, M., & Tully, M. P. (2016). How to use the nominal group and Delphi techniques. *International Journal of Clinical Pharmacy*, 655–662.
- Moon, J. (2008). *Critical Thinking An exploration of theory and practice*. New York: Routledge.
- Moore, B. N., & Parker, R. (2012). *Critical Thinking*. New York: McGraw-Hill.
- Moore, W. E. (1967). *Creative and Critical Thinking*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- National Research Council. (2011). *Assessing 21st Century Skills: Summary of a Workshop*. Washington: The National Academies Press.
- Neck, C. P., Houghton, J. D., & Murray, E. L. (2017). *Organizational Behavior: A Critical-Thinking Approach*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Norris, P. S. (1985). Synthesis of Research on Critical Thinking. *Educational Leadership*, 42, 40-45.
- Novella, S. (2012). *Your Deceptive Mind: A Scientific Guide A Scientific Guide*. Chantilly: The Great Courses.
- Nutt, P. C. (2004). Expanding the Search for Alternatives During Strategic Decision-Making. *Academy of Management Perspectives*, 13-28.
- Okes, D. (2009). *Root Cause Analysis The Core of Problem Solving and Corrective Action*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Özgenel, M. (2018). Modeling the relationships between school administrators' creative and critical thinking dispositions with decision making styles and problem solving skills. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 18, 673-700.
- Paul, R. W. (1991). Teaching Critical Thinking In The Strong Sense. A. L. Costa içinde, *Developing Minds: A Resourcebook for Teaching Thinking* (s. 77-84). New York: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Paul, R. W., & Elder, L. (2002). *Critical Thinking Tools for Taking Charge of Your Professional and Personal Life*. New Jersey: Prentice Hall.
- Paul, R., & Elder, L. (2003). *The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts and Tools*. Dillon Beach: Foundation for Critical Thinking.
- Paul, R., & Elder, L. (2004). *The thinker's guide to the nature and functions of critical & creative thinking*. Dillon Beach, CA: Foundation for Critical Thinking.

- Paul, R., & Elder, L. (2005). *A Guide for Educators to Critical Thinking Competency Standards: Standards, Principles, Performance*. Dillon Beach, CA: The Foundation for Critical Thinking.
- Pavett, C. M., & Lau, A. W. (1983). Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty. *Academy of Management Journal, Volume 26*, 170-177.
- Payette, P., & Barnes, B. (2017, Mart). Teaching for Critical Thinking: Edward de Bono's Six Thinking Hats. *National Teaching & Learning Forum*, s. 8-10.
- Putman, V. L., & Paulus, P. B. (2009). Brainstorming, Brainstorming Rules and Decision Making. *JOURNAL OF CREATIVE BEHAVIOR*, 23-39.
- Rainbolt, G. W., & Dwyer, S. L. (2012). *Critical Thinking The Art of Argument*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Raingruber, B., & Haffer, A. (2001). *Using Your Head to Land On Your Feet: A Beginning Nurse's Guide to Critical Thinking*. Philadelphia: F. A. Davis Company.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rousseau, D. M. (2012). Envisioning Evidence-Based Management. D. M. Rousseau içinde, *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management* (s. 3-24). New York: Oxford University Press.
- Royalty, J. (1995). The Generalizability of Critical Thinking: Paranormal Beliefs Versus Statistical Reasoning. *The Journal of Genetic Psychology*, 477-488.
- Rudinow, J., & Barry, V. E. (2008). *Invitation to Critical Thinking*. Thomson Wadsworth.
- Ruggiero, V. R. (2009). *Becoming a Critical Thinker*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Ruggiero, V. R. (2012). *Beyond Feelings: A Guide to Critical Thinking*. New York: McGraw Hill.
- Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. *Academy of Management Executive*, 76-91.
- Sashkin, M., & Kiser, K. J. (1993). *Putting Total Quality Management to Work*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Schweiger, D. M., & Finger, P. A. (1984). The Comparative Effectiveness of Dialectical Inquiry and Devil's Advocacy: The Impact of Task Biases on Previous Research Findings. *Strategic Management Journal, Vol. 5*, 335-350.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan, J. W. (1986). Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, And Consensus. *Academy of Management Journal*, 51-71.
- Schwenk, C. R. (1989). Devil's Advocacy and the Board: A Modest Proposal. *Business Horizons*, 22-27.
- Scriven, M., & Paul, R. (1987). *Library: About Critical Thinking*. 11 13, 2014 tarihinde The Critical Thinking Community: <http://www.criticalthinking.org/pages/defining-critical-thinking/766> adresinden alındı
- Siegel, H. (1985). Educating Reason: Critical Thinking, Informal logic, and the Philosophy of Education. *Informal Logic*, 69-81.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 99-118.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior*. New York: Free Press.
- Simon, J. L. (2000). *Developing Decision Making Skills For Business*. New York: M. E. Sharpe, Inc.
- Singh, J., Singh, G., & Singh, H. (2019). A Framework for Measuring On-Time Delivery Performance in Processing Organization: A Case Study. *IUP Journal of Operations Management*, 7-24.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review* 85, 68-76.
- Stewart, W. J. (1989). Improving the Teaching of Decision-Making Skills. *The Clearing House, Vol. 63*, 64-66.
- TDK. (2019, 08 04). *Türk Dil Kurumu*. November 3, 2014 tarihinde Türk Dil Kurumu Sözlükleri: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts adresinden alındı
- Tempelaar, D. T. (2006). The Role of Metacognition in Business Education. *Industry and Higher Education*, 291-297.

- Theodore Schick, J., & Vaughn, L. (2005). *HOW TO THINK ABOUT WEIRD THINGS*. New York: McGraw-Hill.
- Tishman, S., Jay, E., & Perkins, D. N. (1993). Teaching Thinking Dispositions: From Transmission to Enculturation. *Theory Into Practice, Volume 32*, 147-153.
- Tittle, P. (2011). *Critical thinking : an appeal to reason*. New York: Routledge.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st Century Skills: Learning for Life in Our Times*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Turoff, M. (1970). The Design of a Policy Delphi. *Technological Forecasting*, 149-171.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 453-458.
- Ven, A. H., & Delbecq, A. L. (1974). The Effectiveness of Nominal, Delphi, and Interacting Group Decision Making Process. *Academy of Management Journal*, 605-621.
- Ven, A. V., & Delbecq, A. L. (1971). Nominal Versus Interacting Group Processes for Committee Decision-Making Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 203-212.
- Wechslera, S. M., Saizb, C., Rivasb, S. F., Vendramini, C. M., Almeida, L. S., Mundim, M. C., & Franco, A. (2018). Creative and critical thinking: Independent or overlapping components? *Thinking Skills and Creativity*, 114-122.
- Weil, D. (2004). Values and Dispositions of Critical Thinking: Developing Habits of Mind As Moral Commitments to Thought. J. L. Kincheloe, & D. Weil içinde, *Critical Thinking and Learning: An Encyclopedia for Parents and Teachers* (s. 485-491). Londra: Greenwood Press.
- Wethey, D. (2013). *Decide: Better Ways of Making Better Decisions*. London: Kogan Page Limited.
- Wiig, K. (2004). *People-Focused Knowledge Management*. Oxford: Elsevier Butterworth–Heinemann.
- Wilson, C., & Alexis, M. (1962). Basic Frameworks for Decisions. *Academy of Management Journal*, 150-164.
- Yates, J. F. (2003). *Decision Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yates, J. F., & Potworowski, G. A. (2012). Evidence-Based Decision Management. *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management* (s. 198-222). içinde New York: Oxford University Press.

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Karar Ağacı Modeli	34
Şekil 2. Balık Kılıcı Modeli	36



ÖZGEÇMİŞ

Uğur TURAN 1985 yılında Karabük'te doğmuştur. 2003 yılında Karabük 75. Yıl Anadolu Lisesinden, 2007 yılında ise Erciyes Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden mezun olmuştur. 2010 yılından itibaren Karabük Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaya başlamıştır. Explorer 11 ve Challenger 12 isimleriyle yayınlanmış iki kitabı bulunmaktadır. Halen Karabük Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu İngilizce Hazırlık Bölüm Başkan Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

