

## Aktör Ağ Teorisi Çerçevesinden Yönetimde Karar Verme Sürecine Yeni Bir Bakış

Sümeyye Yıldırım<sup>1</sup>

### Özet

Karar verme, bireylerden örgütlere kadar geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Seçenekler arasında seçim yapmaya çağrışım yapsa da en uygun seçeneğin belirlenmesi hususu karar verme sürecini karmaşık hale getirmektedir. Geleneksel yaklaşımlarda karar vermek sadece insanlara özgü bir yaklaşım olarak ele alınmıştır. Ancak zamanla teknolojik gelişmelerin artması, değişen koşullar ve karmaşık yapılar karar verme sürecinin insanın ötesinde diğer varlıklarla ve süreçlerle de ilişkili hale gelmesine sebebiyet vermiştir. Bu noktada aktör ağ teorisi, insan olmayan varlıkların (aktant) da birçok sürecin anlaşılmasında önemli rol oynadığını göstermesi bakımından önemlidir. Dolayısıyla bu çalışmada yönetsel karar verme süreçlerini aktör ağ teorisi çerçevesinde incelemek amaçlanmıştır. Bu çerçevede problemin tanımlanması, seçeneklerin ortaya çıkarılması, seçeneklerin incelenmesi, en uygun seçeneğin belirlenmesi ve kararın uygulanması aşamalarından oluşan karar verme süreci, aktör ağ teorisinin çeviri, genelleştirilmiş simetri ve zorunlu geçiş noktası gibi temel kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir. Yöneticilerin sorunları doğru bir şekilde çerçevelemeleri ve çözüm alternatiflerini uygun aktörler aracılığıyla geliştirmeleri sağlıklı karar alma sürecinde önemlidir. Yöneticiler bazen tek başına karar almanın yanı sıra grup üyeleriyle de karar almaktadır. Bu durum da yöneticilerin diğer aktörleri ikna etmesi ve onları sürece dahil etmesini içermektedir. Yöneticilerin her bir aşamada karar verebilmek için ağdaki aktantlardan yararlandığı, aktantların aktörleri ikna etmede merkezi rol oynadığı görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin karar verirken uymaları gereken prosedür, etik kodlar ve mevzuat gibi unsurların zorunlu geçiş noktası olarak yer aldığı ve yöneticilerin zaman zaman karar vermelerini zorlaştırdığı söylenebilir. Bu açıdan karar verirken sadece kendi tercihlerinden ziyade onları çerçeveleyen ağlar tarafından yönlendirildikleri ve zamanla dönüşüme uğradıkları sonucuna ulaşılmıştır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, İşletme Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, sumeyye@artvin.edu.tr

## 1. Giriş

Karar vermek, yöneticilerin sıklıkla karşılaştığı bir durumdur. Sürece birçok aktörün dahil olması karar verme aşamalarını sekteye uğratabilmektedir. Bu yönüyle yöneticilerin karar verirken sürece dahil olan diğer aktörlerin çıkarlarını gözetmesi ve onlarla iş birliği içinde hareket etmesi gerekmektedir. Karar verme sürecinde yöneticiler, aktörlerle birebir ilişki kurmanın yanı sıra, ilişkilerini pekiştirecek verilerden, prosedürlerden ve standartlardan da yararlanabilir. Özellikle bireylerin karar almalarını kolaylaştıran bilgi ve belgelerin etkili bir şekilde sağlanması, karar verme sürecinin çeşitli unsurlar arasında dinamik bir etkileşim içerdiğini gösterebilmektedir. Bu açıdan karar verme sürecinde sadece insanlardan ziyade insan dışı unsurlar da doğrudan ve dolaylı olarak sürece katılabilmektedir.

Geleneksel yaklaşımlarda karar verme, merkezi, rutin ve üst yönetimde yoğunlaşırken, modern yaklaşımlar çevresel değişkenlerin etkisiyle programlanan ve programlanamayan kararlar ile kişi ve grup kararlarını birlikte ele almaktadır. Çağdaş yaklaşımlarda ise belirsizlik durumlarının artmasıyla programlanmayan kararlar ön plana çıkmıştır. Bu süreçte grup kararlarına daha fazla önem verilmiş, sayısal modellerden ve bilgisayar programlarından daha fazla yararlanılmaya başlanmıştır. Daha sonra, yeni yönetim modellerinin gelişmesiyle birlikte karar verme sürecinde tüm paydaşların katılımına olanak sağlanmıştır (Lamba, 2014: 8). Bu açıdan karar verme statik değil, dinamik bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Özellikle yeni yönetim modelleri ile birlikte karar verme süreci, yalnızca bireysel faaliyet olmaktan çıkarak, kararları kolaylaştıran çeşitli unsurların da devreye girdiği bir yapı kazanmıştır.

Latour (1997) tarafından ortaya atılan aktör ağ teorisi karar verme süreçlerinin anlaşılmasında önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır. Bu teori, yönetici gibi insan aktörlerinin yanı sıra broşürlerin, modellerin, planların, çizimlerin, sunumların, kiralamaların, komisyon yapılarının, bütçelerin, projeksiyonların, elektronik tabloların ve power-point sunumları gibi insan dışı aktörlerin de rolünün olduğunu vurgulamaktadır. Bu unsurlar insan dışı varlıklarla ilgili olsa da temelde güçlülerdir. Aynı zamanda aktörlerin ilgi alanlarının ve bakış açılarının somutlaştırılmasında önemli rol üstlenmektedirler (Grabowski ve Mathiassen, 2013: 140). Bu açıdan bu çalışmada karar verme süreçlerinin sadece insana özgü aktörler arasındaki etkileşimden ibaret olmadığı, aksine birçok ağdan meydana gelen karmaşık bir yapı olduğu aktör ağ teorisi aracılığıyla ele alınmaktadır. Yönetimde karar verme süreçlerini bu teorik çerçeveden değerlendirmek çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Yönetim alanının geniş perspektife sahip olması hasebiyle bu çalışma birçok hususu eksik bırakabilmektedir. Ancak yönetimde basit görünen unsurların arka planında karmaşık ağların bulunduğu göz önüne alındığında, yalnızca görülen yönlerden ziyade görünmeyen dinamiklere de odaklanma fırsatı sunmaktadır. Aktör ağ teorisi daha öncesinde fark edilmeyen birçok unsurun oluşturduğu ağları görünür kılmakta ve bunlara göre çözüm önerileri geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

## 2. Karar Verme

Karar verme, seçenekler arasından bir tanesini seçme gibi basit bir tercihe dayanmamaktadır. Aksine, amaca ulaşmada yapılacak faaliyetlere yönelik seçenekleri araştırma, elde etme, doğru zaman ve mekânda kullanmak üzere seçim yapmayı ifade eden önemli bir süreçtir. Karar verilmediği müddetçe hiçbir iş fiile dönüşmemektedir (Kıral, 2015: 75). Karar vermede çok yönlü zihinsel süreçler de ele alınmaktadır. Karar verme sürecinde zihinsel etkinlikleri kısıtlayan deneyimlerin yaşanma ihtimali vardır. Bunlar arasında karar durumlarının yeterli analiz edilememesi, basite alınması, kısa vadeli düşünme ve geçmiş deneyimlerden sıyrılamama örnek olarak gösterilebilir. Bu noktada karar vericilerin çok boyutlu düşünme kapasitelerini geliştirmeleri gerekmektedir (Gılıç vd., 2019: 587).

Yönetim biliminde karar veren kişi genellikle yönetici olarak adlandırılmaktadır. Çünkü yönetim, sürekli olarak karar vermeden ibaret olan bir süreci çağrıştırmaktadır. Stratejik ve politik kararlarda üst düzey yöneticiler, taktik kararlarda orta kademe yöneticiler, teknik ve rutin kararlarda ise alt kademe yöneticiler ön plana çıkmaktadır. Bu açıdan yöneticilerin konumuna bakılmaksızın iş hayatında farklı kararlara karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Yöneticilerin sağlıklı ve isabetli bir karar alması karar verme güçleri ve yönetsel becerileriyle ilintilidir. Yönetim alanında başarılar veya başarısızlıklar verilen kararlara dayanan sonuçlarla ilişkilidir (Tekin ve Çotul, 2021 79). Dolayısıyla karar vermek, genellikle bir yönetici için dönüm noktasıdır. Karar vermede bazı zamanlarda tek bir seçenek olabileceği gibi bazı durumlarda yöneticiler çok çeşitli ve zorlayıcı seçeneklerle karşı karşıya gelmektedirler (Torunlar, 2018: 36). Bu durumda yöneticiler çoğu zaman karar vermede zorluk yaşayabilmektedir. Ayrıca karar yorgunluğuyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Polman ve Vohs, 2016; Pignatiello vd., 2020; Abedin, 2023; Jiao, 2024).

Karar verme süreci problemin belirlenmesi, seçeneklerin ortaya çıkarılması, seçeneklerin incelenmesi, en uygun seçeneğin seçilmesi, karar seçeneklerinin uygulanması ve karar sonuçlarının izlenmesi olmak üzere

çeşitli aşamalarla açıklanmaktadır (Coşkun, 2020; Lunenburg, 2010). Bu aşamalarda temelde problemlerin belirlenmesi, sonrasında probleme dair farklı seçim alternatiflerinin ortaya atılması ve buna dair en uygun seçeneğin uygulanması söz konusudur. Örneğin yöneticilerin içinde bulunduğu örgütte malzeme alımına karar verirken tüm sürece hakim olmaları gerekmektedir. Problemleri yeterli düzeyde belirlemediği noktalarda karar verme sürecinin diğer adımları da etkili bir şekilde işleyememektedir.

Yöneticiler bazı durumlarda bireysel karar almanın yanı sıra grup üyeleriyle birlikte de karar alabilmektedir. Grup üyelerinin karar alma süreçlerine katılması, farklı perspektiflerden seçeneklerin değerlendirilmesine imkân sağlamaktadır. Bu gibi grup üyelerinin yanı sıra insan dışı varlıkların da karar alma süreçlerinde etkisi olduğu görülmektedir. İnsan dışı varlıklarda teknolojik sistemler, belgeler, protokoller, bütçe kısıtlamaları gibi birçok husus ön plana çıkmaktadır. İnsan dışı varlıklar pasif bir unsur olarak ön plana çıkmamakta karar verme sürecini şekillendiren ve yönlendiren aktif bir role sahiptir.

Yöneticilerin problemleri çözmesi, doğru ve etkin kararlar alması ve bunu yaparken gereğinden fazla çaba harcamaması için karar vereceği alanda bilgi/ belge desteğinin sağlanması gerekmektedir. Karar verme aşamasına kadar olan süre dikkate alındığında bilgi/belge desteği zaman kaybını engelleyerek karar vermeyi olumlu bir şekilde etkilemektedir (Torunlar, 2018: 34). Tam tersine karar verme sürecinde etkili olan unsurların (teknoloji, bilgi, belge, doküman, sunum vs.) doğru bir şekilde yapılandırılmaması ise yöneticilerin karar almasını zorlaştırmaktadır. Örneğin eksik veriler içeren bir belgeye bakarak karar veren bir yönetici, bilgi eksikliğini fark etmediğinde olumsuz sonuçlarla karşılaşabilir. Bu nedenle karar verme sürecinde yalnızca yöneticilerin bilgi ve beceriyle donatılmış olması ve karar verme becerisini kazanması tek başına yeterli değildir. Karar vericilere yol gösteren unsurların da titizlikle takip edilmesi ve güncellenmesi gerekmektedir.

Dolayısıyla insan olan ve olmayan nesnelere hem fırsat hem de tehdit yaratma olanağının olmasını çağrıştıran aktör ağ teorisinin (Kasapoğlu, 2008: 21) karar verme süreçlerinin anlaşılmasında yol gösterici nitelikte olduğu düşünülmektedir.

### 3. Aktör Ağ Teorisi

Aktör ağ teorisi (ANT), bilim ve teknoloji konusunda araştırmalarıyla ön plana çıkan Bruno Latour, Michael Callon ve John Law'ın öncülüğünde geliştirilmiştir (Sağır ve Sağır, 2021: 8339). Bu teori, bilimsel ve teknolojik aşamaları insan (human) ve insan olmayan (non-human) varlıkların bir

arada oluşturdukları öbeksizmeler aracılığıyla betimlemektedir (Ansal vd., 2018: 19). Bu yönüyle aktör ağ teorisinde insanların dışındaki varlıkların da aktör olarak kabul edildiği bir durum vardır (Latour, 1997). Ağ kavramı, klasik tanımlardan farklı olarak, insanlar arasında ortaklık kurmanın informal bir yöntemi olarak görülebilir. Ağ, dışarıda bağımsız bir yapı olmaktan çok, insanlarla nesnelere, söylemler ve araçlar arasındaki ilişkileri açıklamaya yardımcı bir çerçevedir. Bu bağlamda ağ, sabit bir sistem değil, sürekli olarak yeniden şekillenen ve aktörler arasındaki etkileşimlerle varlık kazanan bir süreçtir. Aktör ağ teorisinde bir şeyin nasıl yapılması gerektiğinden ziyade nasıl yapılmaması gerektiğine dair izahlar yer almaktadır (Yılmaz, 2023: 58). Bu yönüyle ANT, belirsiz ve her şeyi kapsayan sosyolojik terimlere güvensiz yaklaşıma da toplumların doğasını da anlamaya çalışmaktadır (Latour, 1997). Aktör-ağlar çoğu zaman basit ve birleşik yapılar gibi görünür; ya da teorisinin diliyle söylersek, kara kutuludurlar. Yani, onlarla yalnızca beklenen çıktığı sağladıkları ölçüde etkileşime girilmektedir. Örneğin, bilgisayar ekranı bir kelime işleme dosyasını gösterir, kasiyer ürünü tarar, trafik ışığı yeşile döner. Bu süreçlerde bir aksaklık yaşanmadığı sürece onların nasıl çalıştığı düşünülmemektedir. Ancak bir arıza meydana geldiğinde, bu basit görünen unsurların altında elektronik devreler, kablolar, ampuller, eğitim ve daha pek çok bileşenden oluşan karmaşık bir ağın parçası olduğu fark edilmektedir (Bencherki, 2017: 3). Bu kuramın savunucularına göre, insan, nesne ve mekân birbiriyle yakın ilişki içerisinde ve bu yakından bağlandıkları ilişkiler tarafından üretilmektedir (Kasapoğlu, 2008: 20). Dolayısıyla Aktör ağ teorisi, sosyal ve doğal dünyadaki her şeyi, içinde buldukları ilişkiler ağının sürekli olarak üretilen bir etkisi olarak ele alan, maddi-semiotik araçlar, duyarlılıklar ve analiz yöntemlerinden oluşan heterojen bir yaklaşımdır. Bu teori, hiçbir şeyin bu ilişkilerin icrasının dışında bir gerçekliğe veya forma sahip olmadığını varsayar. Çalışmaları, bu ilişkiler ağlarını ve onları taşıyan pratikleri keşfeder ve karakterize eder. Diğer maddi-semiotik yaklaşımlar gibi, aktör-ağ teorisi yaklaşımı da nesnelere, özneler, insanlar, makineler, hayvanlar, doğa, fikirler, örgütler, eşitsizlikler, ölçekler ve boyutlar ile coğrafi düzenlemeler dahil olmak üzere her türlü aktörü üreten ve yeniden şekillendiren, maddi ve söylemsel olarak heterojen ilişkilerin icrasını tanımlar (Law, 2008: 2).

ANT dünyanın, düzenli olarak kendini yeniden yapılandıran birçok karmaşık etkileşiminin (yerel ve küresel) iç içe geçmiş ağlarından oluştuğunu ileri sürer. Bu sistematik yaklaşım, sosyo-teknik gelişmeleri ve bunların etkileşimlerini destekleyen altyapıya odaklanmaktadır. ANT, sosyal ve teknik bağlantıları incelemek için mercek görevi görmektedir (Carroll, 2014: 121). ANT'nin en önemli özelliği yapıcı (constructivist) bir teori olmasıdır. Yani

“özcü (*essentialist*) yaklaşımların sıkça kullandığı bir şey doğrudur ve geri kalan şeyler yanlıştır” gibi açıklamalar yerine varlık ve olguları kabul ederek bunların etkileşiminden doğan sonuçları analiz etmektedir (Şeker, 2014: 1). Bu teori temelde üç ilkeye ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi çatışmada aktörlerin hangi tarafta olurlarsa olsunlar aktörlere karşı analitik bir şekilde *genelleştirilmiş tarafsızlık* gösterilmesiyle ilgilidir. İkincisi aktörlerin çatışan görüşlerini anlamak için yansız ve soyut kelimeleri kullanmalarını ifade eden *genelleştirilmiş simetridir*. Üçüncüsü ise sosyal, doğal ve teknoloji arasında önsel olarak yapılan *ayrımın reddedilmesidir* (Singleton ve Michael, 1993: 229). Bu yönüyle teori, nesnelerin de insanlar gibi eşit şartlarda birbiriyile etkileşime girdiğini vurgulaması açısından önemlidir. Tüm bunların yanı sıra bu teoride ön plana çıkan kavramlar vardır. Bu kavramlar Çakır (2022)’ın tezinde detaylı bir şekilde açıklanmıştır:

- *Aktör ve aktant*: ANT, insanları birer aktör olarak tanımlarken insan dışı varlıkları hareket edenler anlamında aktant olarak tanımlar (Şeker, 2014: 1). Bu açıdan temelde insana ait olan ve olmayan yapıların ayrımı yapılmaktadır.
- *Aktör Ağı*: Aktör ve aktantın kurduğu ilişkinin niteliğidir.
- *Genelleştirilmiş simetri*: İnsan ve insan olmayan unsurlar arasında ayrım yapmamayı ifade eder. Her bir aktörün sürece eşit derecede katılım sağladığını öne sürer (Michael, 2017: 23).
- *Aracı*: Aktörler arası koordinasyonun sağlanmasında aracılık faaliyetini yerine getiren, ağı değişmesinde insan veya insan olmayan aktörleri ifade etmektedir (Baghal ve Çınar, 2019: 184).
- *Arabulucu*: Arabulucular, varlıklar arasında geçen mesajları dönüştüren, yeniden şekillendiren araçlardır. Arabulucular ilişkileri bazen karmaşık bir hale getirmenin yanı sıra gelişmesine de katkı sağlayabilmektedirler (Michael, 2017: 28).
- *Zorunlu Geçiş Noktası*: Aktörlerin belirli yerlere veya belirli aktörlere yönlendirilmesinde önemlidir. Aktörlerin zorunlu geçiş noktasını aşmaları gerekmektedir (Michael, 2017: 26).
- *Çeviri*: İnsan ve insan olmayan varlıkların arasındaki ilişkilerin değişken olmasıdır. Callon (1986) çeviri sürecini problemlleştirme, ilgi, kayıt ve mobilizasyon (harekete geçme) olmak üzere 4 aşamada açıklamaktadır. Problemlleştirmede, bir aktörün çözüm önerdiği sorunu veya fırsatı tanımlamasıdır. Önerilen çözümün tanımlanması, zorunlu geçiş noktası olarak işlev görmektedir. İlgide diğer aktörleri, problemlleştirme aşamasını doğrulayan yeni bir fırsatı desteklemek

amacıyla önerilen çözüme dahil etme süreci vardır. Kayıt, ilgi sürecinin aktörlerinin çıkarlarını ve ihtiyaçlarını nasıl karşıladığını gösteren ve onları yeni aktör ağına kabul etmeye ikna eden müzakere sürecidir. Harekete geçme ise aktörlerin diğer aktörlerin çıkarlarını temsil ettiğini garanti altına aldığı önemli bir süreçtir.

Kasapoğlu (2008) da yukarıdaki kavramların yanı sıra ikna, kara kutu, bütünlük algısı, yetki aktarma ve dahil etme, tersinemezlik, değişmez hareketliler, melezlik, toplam ilişkilerağı olmak üzere bu kavramlara da çalışmasında değinmiştir.

- *Kara kutu*: Kara kutu terimi, teknik bir nesneyi tanımlamak için yalnızca ANT'ye özgü değildir. Teknolojiye yönelik sosyolojik, felsefi ve tarihsel yaklaşımların çoğu, inceleme nesnelere başlangıçta bir kara kutu olarak ele almaktadır. Kara kutu, sorunsuz çalışan bir bilgisayar, araba, televizyon veya başka herhangi bir teknik nesneyi ifade etmektedir. Bir nesne bu hale geldiğinde, onu oluşturan karmaşık sosyoteknik ilişkiler görünmez olur ve bir kara kutuya dönüşür (Cressman, 2009: 6)
- *Yetki aktarma ve dahil etme*: Aktör ilişkiler ağının insan ve insan olmayanlara yetki aktararak onları sürece dahil etmesidir.
- *Tersinemezlik*: Bir durumun geri dönüşü olmadığını ifade etmektedir.
- *Değişmez hareketliler*: Zamana ve mekâna bağlı olarak değişmeyen ilişkilerağı elemanlarından oluşur.
- *Melezlik*: İnsan ve insan olmayan varlıkların birlikteliğini ifade etmektedir.

*Toplam ilişkiler ağı*: Bireylerin birden fazla ilişkiler ağına üye olma durumudur.

ANT, güçlü ağların nasıl ortaya çıktığını incelemek için ağlar kurar ve belirli eylemleri veya davranışları belirler. ANT'nin birçok yönü olmasına rağmen, çeviri süreci, teknolojinin hizmet ağı dinamiklerini ve bir hizmet ağının yapısını nasıl etkilediğini tanımlamak için hizmet inovasyonunun uygulanmasını incelemede kritik role sahiptir (Carroll, 2012: 54).

### 3.1. Aktör Ağ Teorisinin Karar Verme Süreçlerine Uyarlanması

Karar verme süreçlerinin aktör ağ teorisi çerçevesinden incelenmesi karmaşık süreçlerin anlamlandırılması ve karar alma süreçlerine etki eden unsurların ortaya çıkarılması noktasında önemlidir. Tablo 1'i oluştururken Latour'un (1997) ortaya attığı aktör ağ teorisi bakış açısından ve teorisinin kavramlarından yararlanılmıştır (Çakır, 2022).

Tablo 1. Aktör Ağ Teorisi Kavramlarının Karar Vermedeki Rolü

<i>ANT'de Önemli Kavramlar</i>	<i>Açıklama</i>
<i>Aktör</i>	Yönetimde karar alma sürecinde yer alan paydaşlar, çalışanlar, müşteriler gibi bireylerdir.
<i>Aktant</i>	Teknolojik sistemler, bilgi sistemleri, prosedürler gibi insan dışı varlıklardan oluşmaktadır. Bu unsurlar doğrudan kararı alan kişi olmasa da aktörlere yol gösterici niteliktedir.
<i>İkna</i>	Yönetim kararlarında yöneticilerin ikna yeteneklerini kullanarak diğer aktörleri etkileme ve belirli bir karara yönlendirme durumunu ifade etmektedir.
<i>Aktör veya aktant ilişkileri</i>	Karar alma süreçlerinde aktörler ve aktantlar arasındaki etkileşim sürekli olarak kararları şekillendirmektedir.
<i>Kara kutu</i>	Karar alma sürecinin hangi faktörlerin etkisinde kalınarak alındığı ve kimlerin karar alma sürecine dahil olduğu durumunun sorgulanmaması ve bir zaman sonra görünmez hale gelmesi durumunu ifade edebilir.
<i>Tersinemezlik</i>	Kararların geri döndürülemez nitelikte olması durumunu çağrıştırmaktadır.
<i>Genelleştirilmiş Simetri</i>	Karar alma süreçlerinde insan olan ve olmayan aktörlerin eşit derecede etkili olduğunu savunmaktadır.
<i>Aracı</i>	Bilgileri ve kararları doğrudan ileten ama karar sürecini değiştirmeyen unsurlardır.
<i>Arabulucu</i>	Karar sürecine aktif olarak müdahale eden, yorumlayan veya karar sürecini değiştiren unsurlardır.
<i>Zorunlu Geçiş Noktası</i>	Karar sürecinde tüm aktörlerin geçmek zorunda olduğu aşamayı ifade etmektedir. Bu durum yasal prosedür olabileceği gibi protokoller, kurallar da olabilir.
<i>Çeviri</i>	Bir aktörün diğer aktörleri ikna etmesi, onlarla ortaklık kurması ve onları kendi amaçlarına hizmet etmeye yönlendirmesidir.
<i>Problemlleştirme</i>	Karar vericiler bir konuyu karar gerektiren bir sorun olarak çerçevlendirmektedir.
<i>İlgi</i>	Karara dahil olan aktörler belirli bir çözümü benimsemeye yönlendirilir.
<i>Kayıt</i>	Aktörlerin karar verme sürecine dahil olmasıdır.
<i>Mobilizasyon-Harekete Geçme</i>	Kararın uygulanması ve diğer insanlar tarafından benimsenmesini sağlar.

Tablo 1'de Aktör ağ teorisi kavramlarının karar verme açısından nasıl incelendiği görülmektedir. Tüm bu kavramlar genel anlamda karar vermenin çekirdeğinin oluşturulmasında önemlidir. Şekil 1'de aktör ağ



teorisi kavramlarının karar verme süreci aşamalarındaki yansımalarına yer verilmiştir.

*Şekil 1. ANT Açısından Karar Verme Süreci Aşamalarının İncelenmesi*



Şekil 1'de Aktör ağ teorisi çerçevesinden karar alma süreçlerine değinilmiştir. Her bir aşamada aktör ağ teorisinde önemli olan kavramların karşılıklarına değinilmiştir. Genel anlamda karar vericiler bir kararı verirken birden fazla unsuru yerine getirmeleri gerekmektedir. Uygulanan kararın sonuçlarına göre aktördeki ağlar da değişkenlik göstermekte ve her bir unsurun rolü süreç içerisinde değişmektedir. Aktör ağ teorisi çerçevesinden karar verme süreci aşamaları aşağıdaki şekilde ele alınabilir:

- **Problemin tanımlanması:** Bu aşamada aktör, aktant, çeviri ve çeviri süreci unsurundan problemlleştirme ön plana çıkmaktadır. Aktör ve aktantlar problemin tanımlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin bir gayrimenkulda çıkar grupları, yatırımcılar, müşteriler, tedarikçiler, danışmanlar ve müteahhit olmak üzere çeşitli aktörler ön plana çıkmaktadır. Karar alma süreçlerinde broşürler, modeller, planlar, çizimler, görseller, kira sözleşmeleri, komisyon kararları, web siteleri, stratejik planlar, powerpoint sunumları gibi birçok aktant da önemlidir. Ayrıca bu araçlar onları üreten kişilerin belirli çıkarlarını gözeterek tarafsız nesnelere ziyade karar alma sürecinin aktif katılımcıları olmaktadır (Grabowski ve Mathiassen, 2013). Çeviride bir sorunun diğer aktörler açısından da anlamlı hale gelmesi gerekmektedir. Çeviri unsurlarından biri olan problemlleştirme ile (Callon, 1986) karar verme sürecindeki belirli bir sorun çerçevelenmeye çalışılır. Problemin çerçevesi net bir şekilde belirlenmediğinde diğer aktörler sorunları kendi perspektiflerine göre belirleyebilmektedir. Bu durum bazen

yöneticilerin dışında gelişen dış faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Örneğin ekonomik krizle karşı karşıya kalan bir örgütte yöneticiler, finansal kayıplarını azaltabilmek için işçi çıkarma kararıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu tür durumlarda yöneticiler ilk başta sorunun boyutunu tam anlamıyla anlayamazlar da dış çevresinden gelen veriler ve baskılar yöneticilerin karar alma sürecini etkileyebilmektedir. Bu noktada yöneticilerin problemin boyutu ile ilgili diğer aktörleri bilgilendirmesi ve onları problemin varlığı konusunda ikna etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çeviri süreci başarısız olmakta ve kararın kaynağı yeteri derecede anlaşılmayabilmektedir. Bu nedenle çeviri sürecinin dinamik ve süreç boyunca değişkenlik gösterebildiği görülmektedir. Problemin tanımlanması aşamasında güçlü aktörlerin çeviri sürecini kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmesi de söz konusu olabilmektedir. Konuya dair Gürleyen ve Uras (2023: 149) yaptıkları çalışmada güç ilişkilerinin aktörlerin çıkarlarından meydana gelen güç dengesizlikleri doğrultusunda şekillendiğini belirtmiştir. Ekonomik kriz örneğinde olduğu gibi yöneticilerin çalışanların işten çıkarılması yönündeki kararında kişisel çıkarların baskın olduğu görülmektedir.

- **Seçeneklerin Ortaya Çıkarılması:** Bu aşamada aktör ağ teorisi kavramlarından aktör veya aktant ilişkiler ağı, aracı, arabulucu ve ilgi kavramları ön plana çıkmaktadır. Aktörler aktantlardan elde ettiği bilgileri alıp onları çözüm alternatifine dönüştürebilmektedir. Aktör veya aktant ilişkiler ağı ile ilgili de aktörler aktantlardan gelecek olan bilgilerle ilgili çeşitli seçenekler üretebilmektedir. Örneğin yöneticiler prosedürlere, verilere bakarak içinde bulunduğu durumlara yönelik farklı alternatiflerle karşı karşıya kalabilmektedir. Eğer veriler yetersizse yönetici karar alma sürecinde zorlukla karşı karşıya gelecektir. Bu anlamda aktör ile aktant arasındaki ilişkinin sağlıklı olması karar verme sürecini kolaylaştıracaktır. Bu bağlamda seçeneklerin belirlenmesi sürecinde farklı aktörler ağ içinde etkileşime girmektedir. Alternatifleri belirlerken bazı unsurlar aracılık rolü üstlenirken bazı unsurlar arabulucu olmaktadır. İlgi kavramıyla karar vermeye etkisi olan diğer aktörler için seçeneklerin ne kadar ilgi çekici olduğu değerlendirilmektedir.
- **Seçeneklerin İncelenmesi:** Bu aşama genelleştirilmiş simetri, kayıt ve zorunlu geçiş noktasına çağrışım yapmaktadır. Genelleştirilmiş simetride insan ve insan olmayan aktörler eşit derecede sürece dahil edilmektedir. Karar verme sürecinde insanların yanı sıra teknolojiler, protokoller ve belgeler de önemli bir role sahiptir. Zorunlu geçiş

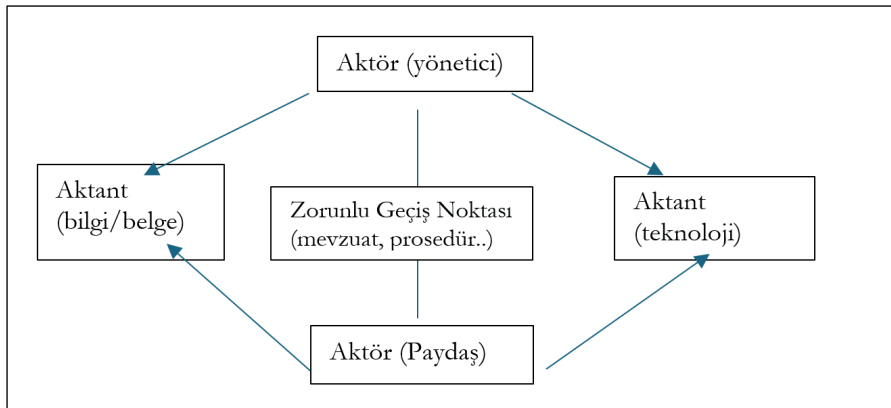
noktasında seçenekleri incelerken aktörlerin yerine getirmesi gereken geçiş noktalar vardır. Seçenekler değerlendirilirken zorunlu olarak uyulması gereken geçiş noktaları, karar verme süreciyle ilgili çalışmalar incelendiğinde etik ilkeler (Kıranlı ve İlğan, 2007; Kıral, 2015), yasal zorunluluklar (Jafari vd., 2017), ölçütler (Güngör ve Özcan, 2022) gibi hususları içermektedir. Geçiş noktaları seçenekleri incelerken yöneticiye yol gösterici nitelikte olmaktadır.

- **En Uygun Seçeneğin Seçilmesi:** Seçilen kararın tüm aktörlere duyurulması ile seçenekler kayıt altına alınmış olmaktadır. Aktörler, verecek olan karar seçeneğinin faydalarını anlamaya ikna edilmektedir. Seçilen karar, ikna yöntemleri kullanılarak ilgili aktörlere iletilmektedir. İkna sürecinde, aktörler belirlendikten ve zorunlu geçiş noktası oluşturulduktan sonra aktörlerin ilgisi çekilmekte ve katılımcıların rolleri ve koşulları müzakere edilmektedir. Bunun için faaliyetler ve alt faaliyetler oluşturulmaktadır (Çakır, 2022: 231).
- **Kararın Uygulanması:** bu aşamada karar aktif bir şekilde uygulanmaktadır. Kararın uygulanmasını sağlayacak aktörlerin harekete geçirilmesi durumu yani mobilizasyon, kara kutu ve tersinemezlik kavramları ön plana çıkmaktadır. Mobilizasyonda zorunlu geçiş noktasına bağlılık sürdürülmektedir. Bu aşama ile ağıdaki karar vermeden sorumlu olan aktörlerin kitleleri temsil etme durumu araştırılmaktadır (Çakır, 2022: 231). Karar almayla birlikte artık geri dönüşün olmaması tersinemezlik kavramını çağrıştırmaktadır. Örgüt içerisindeki çalışanlar karara razı gelmektedirler. Karar uygulandığında karar alma sürecinde yaşanan tüm aşamalar görünmez hale gelmektedir. Sadece karar ön plana çıkmaktadır. Bu yönüyle karar alma süreci kara kutu rolüne bürünmektedir. Ancak kararın ilerde yanlış veya olumsuz durumlara sebebiyet vermesi kara kutunun açılmasına yol açmaktadır.

Genel anlamda, sürecin erken aşamalarında küçük ve kilit bir aktör grubu, bir ağ oluşturarak karşılaşılan sorunu tanımlamakta ve karar alma sürecine ilişkin tüm bilgi akışının kaynağı ile geçiş noktası işlevi gören “zorunlu geçiş noktası”nı belirlemektedir. Karar süreci, tekrar eden belirli aşamalar doğrultusunda ilerlemektedir. İlk olarak, temel karar alıcılar, problemin tanımını yaparak arama, belirleme ve çözüm geliştirme kriterlerini oluşturmaktadır. Daha sonra, dış uzmanların desteğiyle iç ve dış paydaşlardan geri bildirim almakta, kritik paydaş rollerini belirleyerek destek sağlamak ve tercih edilen seçeneğin uygulanabilirliğini güvence altına almak amacıyla ilgili aktörleri sürece dâhil ederek belirlenen rolleri kabul etmeleri yönünde ikna etmektedirler. Son aşamada ise karar vericiler,

sürecin devamlılığını sağlamak adına gerekli insan kaynağını ve maddi unsurları harekete geçirmektedir (Grabowski & Mathiassen, 2013: 140). Şen ve arkadaşları (2019) yaptıkları çalışmada mevzuata uygunluk, üst amir ve kurum kararlarının görüşleri, maliyet ve konunun önem derecesi gibi faktörlerin yöneticilerin karar vermesinde etkili olduğunu belirtmiştir (Şen, 2019). Aktör ağ teorisi açısından bakıldığında mevzuatın karar verme sürecinde “zorunlu geçiş noktası” olduğu görülmektedir. Yöneticiler ve diğer aktörler karar verirken mevzuatın gerekliliğini yerine getirmek zorundadır. Üst amir (aktör) ve kurum kararlarının görüşleri (aktant) ise yöneticinin (aktör) karar almasını etkileyen unsurlardan biridir. Aktantlar burada doğrudan karar almamakta aktörlerin karar almasına yardımcı olmaktadır. Maliyet ve konunun önem derecesi de (aktant) yine aynı şekilde aktörlere yol göstermektedir. Şekil 2’de karar alma sürecinde aktörler ve aktantların ilişkiler ağı kısaca gösterilmiştir.

Şekil 2. Karar Verme Sürecinde Aktör-Aktantlar



Şekil 2’ye göre aktörler aktantlardan elde ettikleri bilgilerle veya kullandıkları teknolojiyle karar almayı yerine getirmektedir. Bu noktada aktantlar da aktörlere bilgi sağlamak ve bu döngü bu şekilde ilerlemektedir.

## Sonuç

Bu çalışma, karar verme süreçlerini aktör ağ teorisi çerçevesinde ele alarak, karar vericiler ile paydaşlar arasındaki ilişkilerin nasıl şekillendiğini ortaya koymuştur. Aktör ağ teorisinde öne çıkan tersinemezlik, mobilizasyon ve zorunlu geçiş noktası kavramları, kararların geri döndürülemez olduğunu vurgulamakta ve bu durum karar vericiler üzerindeki sorumluluğu artırmaktadır. Altan (2020) karar verme sürecinin telafi edilmeyen



Şekil 3'te görüldüğü üzere aktörler çeşitli etkileşime girerek karar verme sürecini gerçekleştirmektedir. Şekil üzerinde gösterilen 1,2,3,4 ve 5 sayıları her bir karar verme süreci aşamaları ile ilişkilidir. Her bir aşamada hangi aktör ağ teorisiyle etkileşime geçildiği görülmektedir. Karar alma süreci karmaşık bir süreci çağrıştırmaktadır. Karar verme sürecinin her aşamasında aktörler, çeşitli etkileşime girmek veya zorunlu geçiş noktalarına uymak durumunda kalabilmektedir. Yöneticiler, diğer aktörleri ikna ederek ve zorunlu geçiş noktalarına uyum sağlayarak karar alma süreçlerini yönlendirmektedir. Bu nedenle, karar alma süreçlerinin etkin yönetilebilmesi için aktörler arasındaki ilişkilerin dikkatle yönetilmesi ve aktantların (teknolojik araçlar, belgeler, protokoller) sürece nasıl dahil edildiğinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Grabowski ve Mathiassen (2013) gayrimenkul karar alma süreçlerinde aktör ağ teorisinin rolünü incelemeye yönelik yaptığı çalışmada insan olmayan unsurların önemli rolünün olduğuna belirtilmiştir. Ayrıca karar alma sürecinin kendi içerisinde kara kutulu ve geri döndürülemez olduğuna değinmiştir. Çürük (2007) yaptığı çalışmada bir işletmede bilginin önemi hale geldiğini ve yöneticilerin bilgiyi elde ederken yönetim bilgi sistemlerinden yararlandığını belirtmiştir. Montenegro ve Bulgacov (2014) yaptığı çalışmada aktörlerin süreçlere aktif katılımıyla ağlar arasında sürekli bir hareketlilik olduğunu belirtmiştir.

Karar vericilerin sorunları doğru bir şekilde çerçevelemeleri ve çözüm alternatiflerini uygun aktörler aracılığıyla geliştirmeleri, başarılı bir karar alma süreci için kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda yöneticilerin yalnızca bireysel karar alma yetkinliklerine odaklanmak yerine kararları çevreleyen ağları ve bu ağdaki unsurların etkilerini dikkate almaları önemlidir. Sonuç olarak, aktör ağ teorisinin yönetim alanında karar verme süreçlerine uyarlanması, karar süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamakta ve yöneticilere karmaşık organizasyonlarda karar alma süreçlerini yönetme konusunda önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır. Karar verme süreci, yalnızca bireysel aktörlerin değil, aynı zamanda insan olmayan aktörlerin (aktantların) de etkileşim içinde olduğu dinamik bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda, karar vericilerin problemleri tanımlama, seçenekler oluşturma ve en uygun kararı seçme aşamalarında aktantların rolünün belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin karar verirken yalnızca kendi tercihleri ile değil, aynı zamanda onları çevreleyen ağlar tarafından yönlendirildikleri ve dönüşüme uğradıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Gelecek araştırmalarda herhangi bir sektörün karar alma sürecini nitel veya nicel verilerle incelemek, aktör ağ teorisinin katkısını daha net bir şekilde ortaya koyacaktır. Ayrıca yöneticilerin karar verme süreçlerini zorlaştıran çeviri süreci unsurlarını ve zorunlu geçiş noktasını tespit etmek,

karar alma sürecinin hızlandırılmasına katkı sağlayacaktır. Geleneksel karar verme modelleri çerçevesinde yöneticilerin karar alma süreciyle modern karar verme süreçleri arasındaki farklılıklar aktör ağ teorisi çerçevesinde incelenebilir.

## Kaynakça

- Abedin, B. (2023). Narrative research of managers' experience of decision fatigue phenomena. *Organizational Resources Management Researches*, 13(3), 21-44.
- Altan, S. (2020). Karar Alma Sürecinde Duyguların Rolü ve Etkileri. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 52-65. <https://doi.org/10.29131/uiibd.839414>
- Ansal, H., Ekinci M., Kaşdoğan, D. (2018). Bilim, teknoloji ve toplum çalışmalarına bir giriş. *Toplum ve Bilim*, 144, 9-37.
- Baghal, A. (2018). Kentsel dönüşüm alanlarında aktör ağ teorisi bağlamında değerlendirme: Bağcılar ilçesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Bencherki, N. (2017). Actor-Network Theory. Dans Scott, Craig et Lewis, Laurie (dir.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (p. 1-13). New York: Wiley.
- Carroll, N., Richardson, I., Whelan, E. (2012). Service science: an actor-network theory approach. *International Journal of Actor-Network Theory and Technological Innovation (IJANTTI)*, 4(3), 51-69.
- Carroll, N. (2014). Actor-network theory: A bureaucratic view of public service innovation. In *Technological advancements and the impact of actor-network theory* (pp. 115-144). IGI Global.
- Coşkun, Ü. (2020). Karar ve karar verme süreci. *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(53), 1181-1191.
- Cressman, D. (2009). A brief overview of actor-network theory: Punctualization, heterogeneous engineering & translation.
- Çakır, E. (2022). *Aktör ağ teorisi bağlamında covid-19 aşı karşıtlığı propagandasının sosyal ağ analizi* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Çelikten, M., Giliç, F., Çelikten, Y., & Yıldırım, A. (2019). Örgüt Yönetiminde Karar Verme Süreci: Bitmeyen Bir Tartışma. *Mersin University Journal of the Faculty of Education/Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 581-592.
- Çürük, A. S. (2007). *İşletmelerde karar verme sürecinin etkinliği bakımından yönetim bilgi sistemlerinin rolü: Teorik ve uygulamalı bir çalışma* (Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Gılıç, E., Çelikten, M., Çelikten, Y., Yıldırım, A. (2019). Karar verme süreci. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 581-592.
- Grabowski, L. J., Mathiassen, L. (2013). Real estate decision making as actor networks. *Journal of Corporate Real Estate*, 15(2), 136-149.



- Güngör, S., Özcan, U. (2022). Karar kuramı ve karar verme. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (33), 119-125.
- Gürleyen, G., Uras, A. (2023). Serbest çeviri ağında dönüştürüm süreci: aktör-ağ kuramı penceresinden bir bakış. *Dünya Dilleri, Edebiyatları ve Çeviri Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 144-171. <https://doi.org/10.58306/wollt.1333011>
- Jafari, M., Bayat, M., Ahmadi, M. R., & Rahimi, M. (2017). Unstabling in the legal Environment and Decision-Making process. *Independent Journal of Management & Production*, 8(1), 170-192.
- Jiao, Y. (2024). Managing decision fatigue: Evidence from analysts' earnings forecasts. *Journal of Accounting and Economics*, 77(1), 101615.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89.
- Kıranlı, S., İlğan, A. (2007). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8 (14), 150-162.
- Lamba, M. (2014). Karar vermeyi etkileyen yapısal faktörler bakımından yönetim ve organizasyon teorilerinin incelenmesi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(2), 8-18.
- Latour, B. (1997). On actor-network theory. *A few clarifications plus more than a few complications*. [accessado 2018 Nov 10]. *Disponível em: <http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/P-67>, 20.*
- Law, J. (2008). Actor network theory and material semiotics. *The new Blackwell companion to social theory*, 141-158.
- Lunenburg, F. C. (2010, September). The decision making process. In *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal*, 27 (4), 1-12.
- Michael, M. (2017). Actor- Network Theory Trials, Trials and Translations. New York: SAGE Publications.
- Montenegro, L. M., & Bulgacov, S. (2014). Reflections on actor-network theory, governance networks, and strategic outcomes. *BAR-Brazilian Administration Review*, 11, 107-124.
- Pignatiello, G. A., Martin, R. J., Hickman, R. L. (2020). Decision fatigue: A conceptual analysis. *Journal of health psychology*, 25(1), 123-135.
- Polman, E., Vohs, K. D. (2016). Decision fatigue, choosing for others, and self-construal. *Social Psychological and Personality Science*, 7(5), 471-478.
- Sağır, A., Sağır, P. M. (2021). Avangard bir mabed olarak çamlıca camisi'nin aktör ağ teorisi bağlamında çerçevelemesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(44), 8333-8361.

- Singleton, V., Michael, M. (1993). Actor-networks and ambivalence: General practitioners in the UK cervical screening programme. *Social studies of science*, 23(2), 227-264.
- Şeker, Ş. E. (2014). Aktör Ağ Teorisi (Actor Network Theory). *YBS Ansiklopedisi*, 1(1), 14-15.
- Şen, N., Narcı, H. Ö., Kalmuk, G. (2019). İl düzeyinde görev yapan kamu sağlık yöneticilerinin karar verme stilleri ve ilişkili faktörlerin araştırılması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 73-96.
- Tekin, Z., Çotul, A. (2021). Yönetimde Karar Verme ve Problem Çözme, içinde; Z. Tekin, A. Çotul. (Ed.). İşletme, Ekonomi ve Siyaset Bağlamında Yönetim, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Torunlar, M. (2018). Yönetim eyleminin bir parçası olarak karar verme süreçlerinde belge/bilgi yönetiminin önemi ve katkıları. *Bilgi Yönetimi*, 1(1), 32-43.
- Yılmaz, E. (2023). Sosyal Medya Mecraları ile Birey Arasındaki İlişkiye Bruno Latour'un Aktör-Ağ Teorisi Açısından Bir Bakış. *Düşünce Ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 53-69. <https://doi.org/10.55796/dusuncevetoplum.1215787>