



## Etik Davranmak mı? Biri Bizi "Dürtsün"

Davranışsal ekonomi alanındaki çalışmalar giderek daha fazla ilgi çekiyor ve popülerleşiyor. Bir araştırma bu alandaki yazılara başlayan kişilerin %82'sinin sonuna kadar okuduğunu ve yakın çevresi ile paylaştığını gösteriyor. Richard Thaler'in 2017 Nobel Ekonomi Ödülünü alması ile hayatımıza giderek daha fazla girecek olan davranışsal ekonomiyi ve "Dürtme" teorisini, etik ve uyum alanındaki çalışmalar açısından incelemekte fayda var.

**Ç**alıştığınız şirkette sizinle aynı kıdemde ve tamamen aynı işi yaptığımız bir arkadaşınız olduğunu farz edelim. Bir gün genel müdür gelip size şu şaşırtıcı soruyu soruyor: “Eğer sana 10 bin TL maaş veririm, arkadaşına 8 bin TL vereceğim. Eğer sana 12 bin TL maaş veririm, arkadaşın 14 bin TL alacak. Karar senin.” Ne yaparsınız?

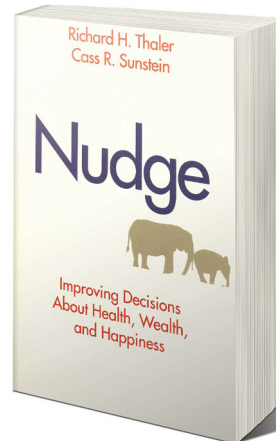
Bu soruya verilecek yanıt aslında ilk başta çok basit görünebilir. Nihayetinde kim daha fazla para kazanmak istemez ki? Ancak bu konuda yapılan araştırmalar, hiç de azımsanmayacak sayıda deneğin 10 bin TL’lik teklifi seçtiğini gösteriyor. Üstelik bir çok farklı kültürde durum aynı. Zira 12 bin TL’yi seçtiklerinde daha fazla para kazanacak olmalarına rağmen, bire bir aynı olduğunu düşündükleri birinden görel olarak daha az kazanacak olmak insanda taşımak istemediği bir duygusal yük yaratıyor. Yani 2 bin TL’den feragat ederek, arkadaşından daha az kazanacak olmanın yarattığı içsel sıkıntıyı bertaraf edenlerin sayısı hiç de az değil. Peki rasyonel olduğu -yani her koşulda kendi çıkarımı maksimize edeceği- varsayılan insanlar nasıl oluyor da böylesine “mantıksız” ve “duygusal” kararlar alabiliyor? Hani hepimiz kâr maksimizasyonu peşinde koşuyorduk sevgili klasik ekonomistler?

İşte Chicago Üniversitesi ekonomi profesörü **Richard Thaler**, yukarıdaki soruya cevap aradığı çalışmaları sayesinde 2017



Richard Thaler

**2017 NOBEL EKONOMİ ÖDÜLÜ’NÜ KAZANAN RICHARD THALER, DAVRANIŞSAL EKONOMİ ALANINDA YAPTIĞI ÇALIŞMALARLA PSİKOLOJİ VE EKONOMİ BİLİMLERİNİ BİR ARAYA GETİREK İNSANLARIN HANGİ KARARLARI NASIL ALDIĞINI DAHA İYİ ANLAMAMIZI SAĞLADI.**



Nobel Ekonomi Ödülü’ne lâyık görüldü. Thaler, davranışsal ekonomi alanında yaptığı çalışmalarla psikoloji ve ekonomi bilimlerini bir araya getirerek insanların hangi kararları nasıl aldığını daha iyi anlamamızı sağladı. Türkçeye “**Dürtme**” olarak çevrilen kitabı *Nudge* ile de, davranışsal ekonominin günlük hayatımızın farklı alanlarında nasıl uygulanabileceğini gösterdi. İşte bugün kamu politikalarından müşteri ilişkilerine, birileri bizi sürekli olarak dürtüyor ve eğer başarabilirse kararlarımızı etkiliyor. Yani biz farkına varalım ya da varmayalım, bize sunulan tercihleri değerlendiriyoruz. İşte bu yazıda, Thaler’in teorisinin şirketlerde etik ve uyum açısından nasıl kullanılabileceğini tartışacağım. Ama öncelikle şu dürtme meselesini iyice bir anlayalım.

### DÜRTÜLMEK GÜZELDİR (YA DA BİZ ÖYLE SANIYORUZ)

Thaler’in hayatımıza kattığı fikirleri anlamak için öncelikle 2002 yılındaki başka bir Nobel Ekonomi Ödül törenine gidelim. Bir diğer davranışsal ekonomist **Daniel Kahneman** 1970’li yıllardan beri süregelen çalışmaları ile, insanın bilişsel sisteminin yaptığı hataları (*cognitive bias*) ortaya koymuştu. Buna göre, bir çoğumuz olaylar arasında ilişki kurarken aslında hatalı sonuçlar çıkarmamıza neden olacak şekilde akıl yürütebiliyoruz.

Kahneman’a göre, insan beyni Sistem-1 ve Sistem-2 olarak iki farklı şekilde düşünme kapasitesine sahip. Sistem-1, varolan durumda geçmiş deneyimlerden ve kendi varsayımlarımızdan yola çıkarak hızlı bir şekilde sonuca varmamızı sağlıyor. Böylece fazla yorulmadan bir sonuca varmış olmanın gönül rahatlığına kavuşuyoruz. Sistem-2 ise, beynin daha detaylı düşündüğü, neden sonuç ilişkilerini anlamak için biraz yavaşladığımız daha derin bir düşünme sistemini tarifliyor. Daha doğru sonuçlara varmamız olası ama böyle düşünmek daha zahmetli. Özetle, Sistem-1 içgüdüsel kararlar almamızı sağlarken, Sistem-2 yargısal kararlar almamızın yolunu açıyor.

“**Hızlı ve Yavaş Düşünme**” kitabında bu konuyu ele alan Kahneman, farkında olmadığımız bir gerçeği yüzümüze vuruyor. Bir çoğumuz, kararlarımızın önemli bir kısmını Sistem-2’ye geçip ince eleyip sık dokuyarak almak yerine, içgüdüsel olan Sistem-1’e yöneliyoruz. Nedeni ise çok basit: Tembeliz.

## SİHİRLİ FORMÜL

Şimdi gelelim bütün bunların dürtme ile ne ilgisi olduğuna. Dürtmeyi, davranışsal ekonominin sağladığı bütün bilgi birikimini insan davranışlarını değiştirmek üzere uygulayan bir yöntem olarak tanımlayabiliriz. **Temel mantığı şu: İnsanların düşüncelerini değiştirmekle uğraşacağımıza, onların karar vermelerine etki eden çevresel faktörleri değiştirelim.** Bu faktörleri değiştirirken de, davranışsal ekonomi ilkelere faydalanalım. Üstelik yapacağımız bu değişikliklerin öyle karmaşık şeyler olmasına da gerek yok. Çok basit dokunuşlarla, önemli davranışsal değişiklikler sağlayabiliriz. Kulağa şahane geliyor değil mi? Sonunda başkalarına istediğimizi yaptıracağız sihirlî formülü bulduk galiba.

Dürtme şu ana kadar daha çok kamu politikalarının üretiminde kullanıldı. 2010 yılında İngiltere Hükümeti'ne bağlı bir kurum olarak kurulan **Behavioural Insights Team**, sağlıktan eğitime kadar birçok alanda kamu politikaları düzenlenirken insanların "daha iyi kararlar" almaları için nasıl dürtülebilecekleri üzerine kafa yoruyor. Bu konuda çeşitli deneyler yapılıyor ve toplanan veriler analiz edilerek sonuçlara varılıyor. Örneğin, "mahallenizdeki komşularınızın %64'ü çöp vergisini çoktan ödedi" ibareli bir mektup alan vatandaşların vergi ödeme oranlarında ciddi bir artış olduğu görülüyor. Diğer bir deneyde, hız sınırını aşan şoförlere gönderilen ceza ihbarname-sinde, hız sınırı ile ilgili kanunun neden gerekli olduğunu yazmanın aynı ihlali yapma ihtimalini %20 oranında azalttığı gözlemlenmiş. Bakın iki deneyde neler öğrendik: Sosyal baskı (mahalledeki komşuların çöp vergisini ödemesi) ve neden-sonuç ilişkisi sunma (hız sınırının mantığı) davranışlarımızı büyük oranda etkiliyor. Daha neler var neler...

Şimdi burada bir ara verip kendimize şu soruyu soralım: **Zaten birileri bize bir seçenek sunuyorsa, dürtme bunun neresinde?** Düpedüz bir dayatma ile karşı karşıyayız yahu!

Tam olarak öyle değil. Zira dürtme, bir "**seçenek mimarisi**" (choice architecture) oluşturuyor. Yani vergilerinizi ödememekte ve hız sınırını aşmakta hâlâ özgürsünüz (tabii sonuçlarına katlanmak koşuluyla). Dürtme sizin seçeneklerinizi azaltmıyor. Sadece sizin için daha iyi olduğu düşünülen



**2002 YILINDA NOBEL EKONOMİ ÖDÜLÜNÜ KAZANAN DAVRANIŞSAL EKONOMİST DANIEL KAHNEMAN, 1970'LI YILLARDAN BERİ SÜREGELEN ÇALIŞMALARINI İLE, İNSANIN BİLİŞSEL SİSTEMİNİN YAPTIĞI HATALARI (COGNITIVE BIAS) ORTAYA KOYMUŞTU.**

bazı seçeneklerin tarafınızca tercih edilmesini daha mümkün hâle getiriyor. Başka bir ifadeyle "seçenek mimarları" sizin ve toplumun genel çıkarını göz önüne alarak, içgüdüsel tepkilerinizi daha doğru kararlar almanızı sağlamak için harekete geçiriyor. Siz yine "kendi kararlarınızı" almış oluyorsunuz.

Peki davranışsal ekonomi ve dürtme tekniği, etik ve uyum alanındaki çalışmalara neler katabilir?

## BİRİ BİZİ DÜRTSÜN Kİ ETİK OLALIM

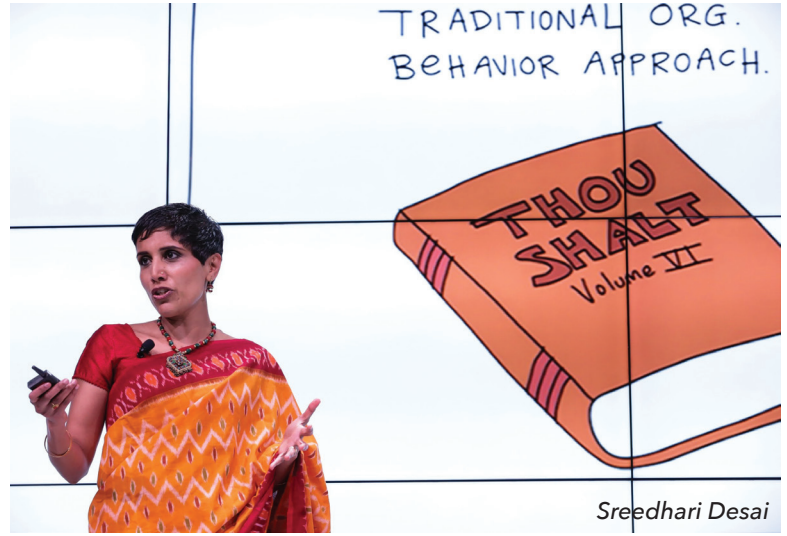
Davranışsal ekonomi, şirketlerin giderek daha fazla ilgisini çekiyor. Daha çok çalışanların ve müşterilerin davranışlarını değiştirmek amacıyla işyerinde uygulanan çeşitli dürtmeler ile çalışanların daha sağlıklı yemek yemelerini sağlamak, emeklilik için tasarrufa teşvik etmek ya da müşterileri belli ürünlere yönlendirmek mümkün. Peki şirketlerin çalışanlarını etik davranmak konusunda dürtmesi ve böylece ortaya çıkabilecek riskleri önlemesi mümkün mü? Behavioral Insights Team'e göre bir insanın belirli bir hareketi ya da tutumu sergilemesini istiyorsanız o hareketi **Kolay** (Easy), **İlgi çekici** (Attractive), **Sosyal** (Social) ve **Tam Vaktinde** (Timely) yapmak zorundasınız. Her ne kadar kamu politikaları açısından tasarlanmış bir şablon olsa da, özel sektöre de rahatlıkla uygulanabilir. Eğer bir insanın yapmasını istediğiniz şey yapılması kolay ise, ilgi çekici olursa, diğer insanlar tarafından onaylanan bir hareketse ve zamanlaması da doğruysa hareketin yapılma olasılığı artıyor.

Bu bilgiden yola çıkarak, etik ve uyum alanında yapılanlara ve yapılabilecekler bir bakalım. Öncelikle, etik davranmanın çalışanlar açısından ekstra bir zahmet gerektirmemesini sağlamalıyız. Yani çalışanların Sistem-1'ine hitap edecek dürtmeler bulmak durumundayız. 2016 yılında New



York'ta yapılan "Ethics by Design: How to Use Nudges, Norms and Laws to Improve Business Ethics" (Etiği Tasarlamak: Dürtmeler, Normlar ve Kurallar ile İş Etiğini İyileştirmek) konferansına katılan araştırmacılar ve yöneticiler ilk defa bu sorunun cevabını aradılar. University of North Carolina'dan **Profesör Sreedhari Desai**'nin re:Work 2016'da yaptığı sunuma göre ise işyerinde yapılacak küçük dürtmeler etik davranışı teşvik etmek için önemli sonuçlar yaratabiliyor. Örneğin, araba servislerinde toplam fiyatta her işlemin şeffaf bir şekilde yazılması toplam faturayı azaltıyor; çocuklukla ilgili animatörler etik davranışı artırıyor ve ahlâkî davranışla özdeşleşmiş liderlerin fotoğrafları (Martin Luther King Jr. gibi...) çalışan davranışlarını olumlu yönde etkiliyor.

Davranışsal ekonomide incelediğimiz örneklerden yola çıkarak, şirketlerde kendi "etik dürtmelerimizi" de oluşturmamız mümkün. Örneğin, sosyal baskı ilkesini kullanarak aslında insanlara çalışma arkadaşlarının büyük çoğunluğunun etik ve uyum kurallarına riayet ettiğini aktarmak, "zaten herkes ihlal ediyor" algısını kırmakta faydalı olabilir. Ya da etik ve uyum süreçlerinde kişiye özel (*customized*) süreçler oluşturmanın etkin bir yöntem olacağı kesin. Bunun yanı sıra, çalışma ortamında yapılacak dürtmelerle, konuşma (*speak-up*) ve whistleblowing kültürünün oluşması sağlanabilir. Ancak Todd Haugh tarafından American Business Law Journal



Sreedhari Desai

**PROFESÖR DESAI'YE GÖRE, İŞYERİNDEKİ KÜÇÜK DÜRTMELER ETİK DAVRANIŞI TEŞVİK EDEBİLİYOR. ÖRNEĞİN, ÇOCUKLUKLA İLGİLİ ANIMATÖRLER ETİK DAVRANIŞI ARTIRIYOR...**

Dergisi'nde yayınlanan "Nudging Corporate Compliance" makalesinde belirttiği üzere, etik ve uyum alanındaki dürtmeler önemli fırsatlar sunduğu kadar, şirket politikaları açısından özenli ve dikkatli oluşturulması gereken bir süreç.

### DÜRTMENİN ETİĞİ

Peki dürtme tekniğinin bizatihi kendisi ne gibi etik sorunlara yol açabilir? Gerek özel sektörde, gerekse kamu politikalarında dürtmenin açık ve şeffaf bir şekilde yürütülmesi gerekiyor. Zira, insani kusurlarımızın ve bilişsel hatalarımızın farkında olan bir grup araştırmacı, içgüdüsel tepkilerimize göre bir davranış göstermemizi sağlamak üzere kafa yoruyor. Kişisel özerkliğin ve seçme özgürlüğünün hiçbir şekilde kısıtlanmaması, herhangi bir seçeneğin empoze edilmemesi önemli. Yoksa bireyin ahlaki sorumluluğu tartışılabilir. Dürtmenin etiği, özellikle etik ve uyum için dürtme konusu incelenirken üzerinde durulması gereken bir konu.

Richard Thaler'in kitabını imzalarken "**Sadecce iyilik için dürt**" diye yazdığı söylenir. Bu yazının başındaki "davranışsal ekonomi alanındaki yazılara başlayan kişilerin %82'sinin sonuna kadar okuduğu ve yakın çevresiyle paylaştığı" bilgisi, bu yazının okunmasını ve paylaşılmasını sağlamak için oluşturduğum bir dürtmeydi. Eğer buraya kadar okuduysanız, dürtülmüş olma ihtimaliniz yüksek. TEİD'in yayınında bir etik ve uyum kusuru işlemiş olmak istemem: Okumama seçeneğine de sahiptiriz, öyle değil mi? ✓

### Emre Doğru Hakkında

Emre Doğru stratejik yönetim ve kurumsal ilişkiler alanlarında şirketlere ve kamu kuruluşlarına danışmanlık hizmeti vermektedir. StratejiCo. yönetici ortağı olmadan önce NATO, Birleşmiş Milletler ve uluslararası danışmanlık şirketlerinde araştırmacı ve analist olarak çalışmış; TÜSİAD Washington temsilcisi olarak görev yapmıştır. Lisans eğitimini Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Université Libre de Bruxelles'de, yüksek lisans eğitimini Fransa'da European Institute'ta tamamlayan Doğru, Koç Üniversitesi'nde özel sektörün uluslararası politikaya etkisi konulu doktora çalışmalarına devam etmektedir. Strateji, kurumsal yönetim, özel sektör ile kamu ve toplum ilişkileri, stratejik iletişim ve paydaş ilişkileri, etik ve uyum, liderlik, politik ve ekonomik risk analizi konularında uzmanlaşan Doğru, bu alanlarda yaptığı yayın ve verdiği eğitimler yoluyla ilgili sivil toplum faaliyetlerine de destek olmaktadır.