



Emre Doğu
StratejiCo.,
Yönetici Ortak

DAVRANIŞSAL KURUMSAL YÖNETİM DÖNEMİ

Davranışsal ekonomi, insan davranışlarını daha iyi anlamamızı sağlamak için psikoloji ve ekonomi gibi iki farklı alanı bir araya getiriyor. 2017 yılında Nobel Ekonomi Ödülü'nün Richard Thaler'e verilmesiyle de giderek popülerleşiyor. Artık çalışanların, müşterilerin, vatandaşların nasıl karar aldıklarını anlamaya bir adım daha yakınız. Peki davranışsal ekonomi, kurumsal yönetime neler katabilir? Kurumsal yönetim bir organizasyonda 'kararların nasıl alınması gerektiği' ile ilgili olduğuna göre, muhtemelen çok şey!

GUATEMALA'DA BİR VERGİ DAİRESİ

Orta Amerika'nın kendi halindeki ülkesi Guatemala'da yaşayan Alvaro, posta kutusunu açtığında ülkenin vergi kurumu tarafından kendisi adına gönderilen bir mektup gördü. Mektup, gelir vergisi ödemelerinin yapılması konusunda Alvaro'ya bir hatırlatma içeriyordu. Hatırlatma ülkedeki vatandaşların %65'ten fazlasının vergisini çoktan beyan ettiğini belirtiyordu. Alvaro kısa süre içerisinde vergisini ödemek için ilgili kuruma müracaat etti. Sadece kendisi değil, mektubu alan vatandaşların önemli bir kısmı da aynı davranışı göstermişlerdi. Elde edilen verilere göre, hükümet tarafından mektupların gönderilmesini müteakip 11 hafta içerisinde ülkede vergi ödemelerinde %43'lük bir artış olmuştu. Alvaro ve diğer Guatemala vatandaşları, bir davranışsal ekonomi deneyine tâbi olduklarının farkında değillerdi kuşkusuz. Deney, İngiltere merkezli Behavioral Insights Team tarafından yürütülen bir çalışmanın parçasıydı. Amacı ise, davranışsal ekonominin ilkelereinden faydalanarak Guatemala vatandaşlarının vergilerini ödemesini teşvik etmek ve böylece devletin vergi gelirlerini artırmaktı. Yapılan çalışmadan elde edilen verilere göre, insanlara "sizin dışınızdaki insanların çoğu vergisini çoktan ödedi" demek, onların davranışlarını değiştirmekte işe yarıyordu. Demek ki davranışsal ekonomi disiplinin tespit ettiği ilkelere biri olan "sosyal baskı," insan

davranışlarını belirlemede önemli bir etkeni.

DAVRANIŞSAL EKONOMİ: NE KADAR İRRASYONEL!

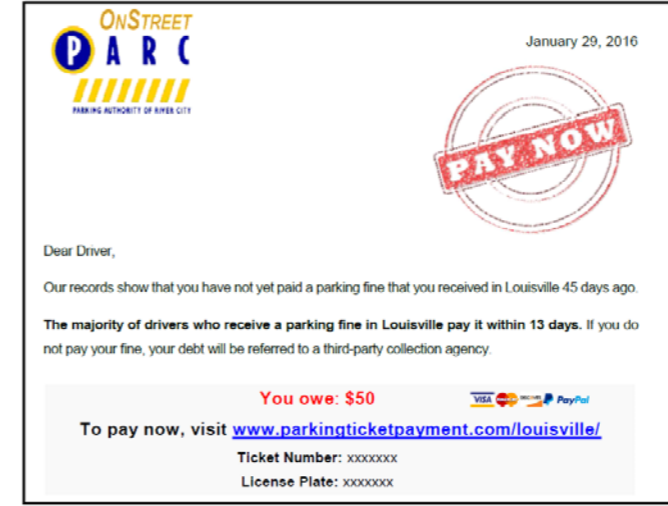
Aslında Guatemala vergi dairesince uygulanan bu yöntem, 1990'lı yılların başından beri Richard Thaler tarafından üzerinde çalışılan davranışsal ekonomi disiplininin bir uygulamasından ibaret. Thaler'in davranış bilimlerine olan ilgisi, üniversite öğrenciliği yıllarında çevresindeki insanların aslında klasik ekonomi biliminin bize söylediği gibi "rasyonel" karar almadıklarını gözlemlemesiyle başlıyor. Hâkim düşüncenin aksine, insanlar aslında kendi çıkarlarına ters düşen davranışlar da gösterebildiğini fark ediyor. Buna göre günlük dilde mantıksız(!), ya da irrasyonel davranışlar hayatımızdaki kararların çoğunu etkileyebiliyor. Bunun üzerine insanların kararları nasıl aldıkları sorusu kafasını daha fazla kurcalamaya başlıyor.

İşte Thaler'in cevabını aradığı bu soru Nudge ("Dürtme") kitabı ile kendisine 2017 yılı Nobel Ekonomi Ödülü'nü getirdi. Aslında, benzer alanda çalışan bir psikolog olan ve "Hızlı ve Yavaş Düşünme" kitabının yazarı Daniel Kahneman da 2002 yılında aynı ödüle layık görülmüş, dolayısıyla davranışsal ekonominin ayak seslerini bize duyurmuştu. Kahneman'a göre insanlar karar alma süreçlerine iki temel yöntem kullanıyorlar. Sistem-1 olarak tarif edilen birinci yöntemde, daha çok bugüne kadarki deneyimler ve mevcut varsayımlardan yola çıkarak

'içgüdüsel' kararlar veriliyor. Sistem-2 ise daha yavaş düşünme aşamasına geçilen, verilerin ve nedensellik bağlarının analitik olarak incelendiği bir karar sürecini ifade ediyor. Kahneman'a göre günlük hayatımızın (hatta iş hayatımızın bile) önemli bir kısmını Sistem-1'e göre aldığımız kararlar oluşturuyor. Thaler, insanların yaşadıkları ortamlarda yapılacak "Dürtmeler" sayesinde Sistem-1'e dayanan kararlarını etkileyebileceğimizi ortaya koyuyor. Baştaki örneğe dönecek olursak Guatemala vatandaşları analitik bir sürecin sonunda değil, Sistem-1'e dayanan karar alma süreçlerinin dürtülmesi sayesinde içgüdüsel olarak vergi ödemelerini yaptılar.

Bu teorilerden yola çıkan politika yapımcılar insanların her zaman kendileri için en iyi olan kararları alamadıklarını ve zaman zaman dürtülmeleri gerektiği sonucuna vardılar. 2010 yılında İngiltere hükümetinin gözetiminde kurulan Behavioral Insights Team ve 2015 yılında Başkan Obama'nın talimatıyla Beyaz Saray'da kurulan birim davranışsal ekonomi ilkelerinden kullanarak vergi, sağlık, emeklilik gibi birçok alanda kamu politikalarını iyileştirmek üzere çalışıyor. Bu çalışmaların can alıcı noktası ise şu: insanların iyi ya da kötü tercih yapma hakları ellerinden alınmıyor, sadece iyi tercihler yapmaları için teşvik edici mekanizmalar geliştiriliyor.

Bu alanda önde gelen kuruluş olan Behavioral Insights Team'e göre bir insanın belirli bir hareketi ya da tutumu sergilemesi için o hareketi Kolay



Davranışsal ekonomi, kurumsal yönetim ve kurumsal karar alma alanlarında şimdilik "deneysel" olarak ele alınıyor olsa da gelecek vaat eden bir konu olarak görülüyor. Bu nedenle kurumsal yönetiminin "adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk" ilkelerini uygulamak için davranışsal ekonominin bize sağladığı fikirlerden ve dürtme tekniğinden faydalanabiliriz.

(Easy), İlgi çekici (Attractive), Sosyal (Social) ve Zamanlı (Timely) yapmak gerekli. Eğer bir insanın yapmasını istediğiniz şey yapılması kolay ise, ilgi çekici olursa, diğer insanlar tarafından onaylanan bir hareketse ve zamanlaması da doğruysa hareketin yapılması olasılığı artıyor. Her ne kadar kamu politikaları açısından tasarlanmış bir şablon olsa da, özel sektöre de rahatlıkla uygulanabilir. Dürtme ile ilgili özel sektörde yapılan çalışmalar şu anda çalışan ya da müşteriler üzerinde deneme aşamasında. Örneğin Google, yemekhanesinde

"daha küçük tabak kullanan kişilerin daha küçük porsiyon yediğini" belirterek çalışanlarını sağlıklı yaşama teşvik ederken, başka bir şirket çalışanlarını özel emeklilik sistemine "eğer isterlerse iptal edebilecekleri" şekilde otomatik olarak kaydediyor ve böylece tasarruf etmelerini sağlıyor.

KURUMSAL YÖNETİMDE DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM

Peki davranışsal ekonomi ile kurumsal yönetim arasında bir ilişki kurulabilir mi? Kurumsal yönetim bir kurumdaki karar alma süreçlerini iyileştirmeyi ve böylece alınan kararların ilgili bütün paydaşlar için en fazla fayda yaratmasını hedeflediğine göre, muhtemelen evet. Eğer davranışsal ekonomi yukarıda izah edildiği gibi gerek bireysel düzeyde gerekse kamu politikalarının oluşturulmasında kullanılıyor ise, şirketlerin karar alma süreçlerinde kullanmak ve kararların kalitesini artırmak mümkün olabilir. Davranışsal ekonomi, kurumsal yönetim ve kurumsal karar alma alanlarında şimdilik "deneysel" olarak ele alınıyor olsa da gelecek vaat eden bir konu olarak görülüyor. Bu nedenle kurumsal yönetiminin "adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk" ilkelerini uygulamak için davranışsal ekonominin bize sağladığı fikirlerden ve dürtme tekniğinden faydalanabiliriz.

Ancak kurumsal yönetime davranışsal bir perspektif getirmek için öncelikle günümüz kurumsal yönetim yaklaşımının dayandığı paradigmayı doğru anlamak gerekiyor. Bugün şirketlerin kurumsal yapılarının ve çalışma yön-

Solda ABD'nin Kentucky eyaletine bağlı Louisville şehrinde yapılan bir "dürtme" çalışmasına bir örnek var. Sadece 2015 yılında ödenmeyen trafik cezası borcu 1.1 milyon dolar. Davranışsal ekonomi uzmanları tarafından tasarlanan yandaki mektupta "sürücülerin büyük çoğunluğu park cezalarını 13 gün içerisinde ödedi" deniyor ve "pay now (şimdi öde)" damgası vuruluyor. Yapılan veri analizine göre, bu mektubu almak borç ödemeyi %10 oranında arttırmış. Mektup başına net getiri ise 4,53 Dolar.

temlerinin temelini klasik ekonomi teorisinin varsayımları oluşturuyor. 20. Yüzyılda ekonomi ve finans alanındaki gelişmelerden yola çıkan söz konusu paradigma iki ana varsayıma dayanıyor. Birincisi, aktörlerin temel önceliği kendi çıkarını (örneğin kâr etmek) korumaktır ve bu uğurda bencilce davranışlar gösterirler. İkincisi ise, aktörler rasyonel davranış gösterirler, yani söz konusu hedefe ulaşmak için tutarlı seçimler yaparlar ve bunları hayata geçirirler. Bütün aktörlerin kendi çıkarını maksimize etmek için rasyonel tercihler yaptığı durumda ise genel refah artar.

Peki bu yaklaşım iş yaşamındaki gerçeklerle ne kadar uyuyor? Ekonomide "insan faktörünün" öne çıkmasıyla beraber bu varsayımların hâlâ güçlü olmakla beraber her koşulda geçerli olmadığı anlaşılmış durumda. Kahneman'ın tespit ettiği bilişsel hatalar (cognitive bias), hayatın her aşamasında olduğu kadar şirketlerde de yanlış kararlar alınmasına neden oluyor. Günümüzde hâlâ yaşanmakta olan kurumsal yönetim faciaları ve skandallar bu durumun bir göstergesi âdeta. Aşırı risk alma, eksik bilgi paylaşımı, koordinasyon eksikliği, kurumdaki kültürel baskı gibi davranışsal hatalar nedeniyle Enron, Lehman Brothers, Wells Fargo ve Volkswagen gibi devlerin yaşadığı maddi ve manevi kayıplar, klasik kurumsal yönetim anlayışının sorgulanması için yeterli değil mi?

İşte davranışsal ekonomi kurumsal yönetime tam da burada katkı sağlayabilir: söz konusu bilişsel hataların



ortaya çıkmasını önlemek ve kurumsal düzeyde alınan kararların kalitesinin artırılmasını sağlamak. Çünkü yönetim kurullarında ve üst kademelerde alınan bütün kararlar insanî bilişsel hatalara gebe. Dahası, bu kararların kurum içinde uygulanması sırasında da türlü zorluklar ortaya çıkıyor. Bu nedenle yönetim kurulu, hissedarlar, üst düzey yöneticiler ve çalışanlar nezdindeki karar alma süreçlerinde davranışsal ekonomiden faydalanmak iyi bir tercih gibi görünüyor.

Peki şirketlerin doğru kararları almasına engel olan hatalar nelerdir ve davranışsal ekonomi bunları nasıl bertaraf edebilir?

Özellikle yönetim kurulu ve üst düzey yöneticiler tarafından stratejik kararların alınması ve uygulanmasında şu sorunlar ortaya çıkabiliyor:

- Aşırı iyimserlik (Overoptimism): Geleceğe dönük olarak verilen kararların muhtemel sonuçları hakkında gereğinden fazla iyimser olma.
- Teyit Edicilik (Confirmation Bias): Verilen kararları sorgulayan değil teyit eden bilgileri dikkate alma, böylece kararın doğruluğunu sorgulamama.
- Varolan Veriler (Availability Bias): Sadece eldeki verilere dayanarak ve "neyi bilmiyoruz?" sorusunu sormadan karar alma.
- Seçenek/Bilgi Fazlalığı (Choice/Information Overload): Daha fazla seçeneğin veya bilginin kararları iyileştireceğini sanma.
- Grup Düşüncesi (Groupthink): Özel-

likle yönetim kurulu seviyesinde toplu olarak karar alınmasının iyi olacağı düşüncesinin, farklı görüşlerin ortaya çıkmasını engellemesi.

İşte yukarıda örnekleri verilen ve kurumsal yönetimle doğrudan ilgili olan bu hatalar şirketlerin yanlış kararlar almalarına ve skandallara varacak başarısızlıklar yaşamalarına neden olabiliyor.

Davranışsal ekonominin bu hataları gidermekteki rolü ise öncelikle karar alma süreçlerinde bir farkındalık oluşmasını sağlamak olabilir. Yani hissedarlar ve yöneticilerin kararlarını Sistem-2'ye göre vermesini sağlamak en önemli katkı olacaktır. Bunun da ötesinde, yönetim kurulunda alınan kararların farklı sonuçlarının göz önüne alınmasını sağlayacak senaryo çalışmaları, üst yönetimin davranışsal ekonomi hakkında eğitilmesi, raporlamada gerekli detayların öne çıkarılacağı yöntemler kullanmak, toplantı gündemlerini basitleştirmek ve hissedarlar ile yöneticilerin çıkarlarını uyumlaştırmak için maddi ve manevi teşvik sistemlerini entegre etmek ilk akla gelen yöntemler.

Ancak davranışsal ekonomi kurumsal yönetim için basmakalıp bir çözüm önerisi sunmuyor. Hâlen gelişmekte olan davranışsal ekonomi alanında şimdilik elimizde bütün kurumsal yönetim sorunlarını çözecek sihirli bir değnek yok. Dolayısıyla her konuda olduğu gibi bunda da deneme-ya-



Her şirketin kendine ait organizasyon yapısı, süreçleri ve karar alma

mekanizmaları olduğu için bunları gözden geçirip söz konusu hataları önlemek amacıyla bir strateji geliştirilmesine ihtiyaç var.

Dolayısıyla, şirketinizin karar alma haritasını çıkarmak ve bu süreçlerdeki hataları gidermek için kurumsal yönetim ilkelerine dayanan

"dürtmeler"

yapmak iyi bir

başlangıç olabilir.



nılma en makul seçenek olarak görünüyor. Dahası, her şirketin kendine ait organizasyon yapısı, süreçleri ve karar alma mekanizmaları olduğu için bunları gözden geçirip söz konusu hataları önlemek amacıyla bir strateji geliştirilmesine ihtiyaç var. Dolayısıyla, şirketinizin karar alma haritasını çıkarmak ve bu süreçlerdeki hataları gidermek için kurumsal yönetim ilkelerine dayanan "dürtmeler" yapmak iyi bir başlangıç olabilir.