

**WHY GOOD PEOPLE  
SOMETIMES  
DO BAD THINGS:  
52 REFLECTIONS ON ETHICS AT WORK**

**Muel Kaptein**

**İYİLER NİÇİN BAZEN KÖTÜ OLUR?**

Tercüme eden, derleyen ve yorumlayan

Ruşen Eşref Yazgan

Ankara - Ekim 2013

# İYİLER NİÇİN BAZEN KÖTÜ OLUR

## AÇIKLAMA

Profesör Muel Kaptein, Rotterdam Erasmus Üniversitesi'nde iş idaresi bölümünde iş ahlakı ve dürüstlük dersleri vermektedir. Beğeniyle okuduğum **Why Good People Sometimes Do Bad Things: 52 Reflections on Ethics at Work** başlıklı çalışmasının İngilizce aslını internet sitemde yayınlamanın yanı sıra Türkçe olarak da ilgilenenlere sunmak istedim ve bu amaçla kendisinin iznini talep ettim. Sağ olsun, sevinerek kabul etti.

Profesör Kaptein'in çalışmasını okurken fark ettim ki konu ettiklerinin bir çoğunu kendi iş hayatımda tecrübe etmiştim. Bu yüzden, kitabın birebir çevirisini yapmaktan ziyade, anlamda aslına sadık kalarak ve yer yer yorumlarımı ekleyerek bir düzenleme/derleme şeklinde sunmayı tercih ettim. Umarım ilgi duyanların yararına olur.

Teşekkür ve saygılarımla,

Ruşen Eşref YAZGAN

Ankara, Ekim 2013 –

NOT:

İngilizce “organization” kelimesi bu derlemede “organizasyon” şeklinde tercüme edilmiştir Türkçeye; oysa “kurum” daha doğru olabilirdi. Ancak metinde “organization” geniş anlamıyla kurum, kuruluş, şirket, dernek; hatta yerine göre topluluk anlamında kullanılmaktadır; halbuki “kurum” dilimizde genellikle resmi bir anlam içermektedir. Bu yüzden, İngilizce “organization” karşılığı olarak tercümede “organizasyon” tercih edilmiştir.

## İçindekiler

|  |    |
|--|----|
| İYİLER NİÇİN BAZEN KÖTÜ OLUR .....                                       | ii |
| AÇIKLAMA.....  | ii |
| GİRİŞ.....   | 1  |
| KİTAP .....  | 1  |
| BAĞLAM.....  | 2  |
| (1) İyi veya kötü tabiat? Empati ve sempati.....                         | 3  |
| (2) Fiyatım ne? Arz ve talep olarak dürüstlük.....                       | 4  |
| (3) İşyerinde çörek: dürüst olmak ya da olmamak .....                    | 5  |
| (4) Bencilik/Fedakârlık: yardım eden elin sıcak ısıltısı .....           | 6  |
| (5) Umduğunu bulursun: Pygmalion ve Golem etkileri.....                  | 8  |
| (6) Özgörü ve davranış: Galatea etkisi.....                              | 9  |
| (7) Öztanı ve seraplar: kendini besleyen önyargılar ve dodo etkisi.....  | 11 |
| (8) Elmalar, sepetler, bahçeler: tabii, konumsal, sistemik sebepler..... | 13 |
| 1. FAKTÖR: NETLİK.....   | 15 |
| (9) Broşürler ve normlar: bilişsel uyarıcılar .....                      | 15 |
| (10) On Emir ve sahtekârlık: etkili uyarıcılar.....                      | 16 |
| (11) Oyunun adı: imalar ve mızıkçılar.....                               | 16 |
| (12) Sorumluluk korkusu: kuralların korkutucu etkisi.....                | 16 |
| (13) Kurallar suçlular yaratır, yasak meyve lezizdir: tepki kuramı.....  | 16 |
| (14) Normal olan norm olur: tanımlayıcı ve ihtiyati normlar .....        | 17 |
| (15) Kırık cam kötü şans getirir: kırık cam kuramı .....                 | 17 |
| (16) İç benliğin yansıması olarak işyeri: iç dekorasyon ve mimari .....  | 17 |
| 2. FAKTÖR: ROL MODELİ.....   | 17 |
| (17) Etik önderlik ihtiyacı: ahlak pusulası ve cesaret.....              | 17 |
| (18) Baskı altında eriyen ahlak: otorite ve itaat.....                   | 17 |
| (19) Rolün esiri: ye kürküm.....   | 18 |
| (20) Güç bozar ama her zaman değil: riyakârlık ve kendine acımasız ..... | 18 |
| (21) Patrona korna çalmak: korku, saldırganlık ve belirsizlik.....       | 18 |

|  |    |
|--|----|
| (22) Hilekârlar ve kara koyunlar: model davranış geri teptiğinde ..... | 18 |
| 3. FAKTÖR: ULAŞILABİLİRLİK.....  | 18 |
| (23) Hedefler ve işaretler: dar görüş ve teleopati .....               | 18 |
| (24) Özhedefler: hedefleri üst sınır olarak görmek .....               | 18 |
| (25) Kazanan hepsini alır: rekabet karmaşasında yolunu kaybetmek ..... | 18 |

# GİRİŞ

*Niçin en dürüst ve vicdanlı olan bile bazen yoldan çıkar?*

*Başarılı, zeki yöneticiler niçin tepetaklak olur?*

*Niye bazı hayırsever organizasyonlar müşterilerini, çalışanlarını, hissedarlarını aldatır?*

İşte bu sorular insanı meraklandırdığı kadar endişelendiriyor ve bir o kadar da güncel...

Meraklandırıyor; bu güvenilir organizasyonlar veya insanlar nasıl oluyor da dolandırıcı oluyorlar? Hem de sadece bir kez değil; defalarca ve sistematik olarak. Peki, ne onları motive ediyor; ne hükmediyor onlara? Bu sapmalar nasıl izah edilebilir?

Endişelendiriyor; eğer farkında olmadan yapıyorsa, siz veya ben de bilmeden yapıyor olabiliriz. Doğru yaptığımızı sandığımızda aslında başkalarını aldatıyor olabiliriz.

Güncel; son yıllarda ardı ardına yaşanan krizler, büyük ölçekte iflaslar, yıkılan umutlar, mahvolan hayatlar...

Bu krizler sonrası denetim organları, organizasyonlardaki insan davranışlarını incelemeye yönelmiş; ayrıca, organizasyonlar da bu konuya önem vermeye başlamıştır.

Tüm bu çabanın altında yatan organizasyonlardaki insan davranışlarını anlamak ve bunu değerlendirerek olumsuzlukların tekrarını önlemek olmalı.

## KİTAP

Organizasyonlardaki kişilerin iyi ve kötü davranış biçimlerinin sebeplerini anlamak o organizasyonlarda çalışan veya onlarla ilişkili herkes için önemlidir. Eğer bunu anlayabilirsek hem kendi, hem de başkalarının davranışlarını daha iyi değerlendirebilir, öngörebilir ve hatta etkileyebiliriz. İnsanların olumsuz davranışlarının nedenleri hakkında sosyal psikoloji -çoğu şaşırtıcı- bir dolu ipucu sunmaktadır. Bu amaçla yapılan birçok deneyden örnekler sunulmaktadır bu kitapta. Bir kısmı sosyal ortamlarda gerçekleştirilmiş olsa da bu tür deneylerin yapaylığından söz etmek mümkündür; ancak yine de oldukça değerli bilgi ve görüş elde etme imkânı sağlamaktadır ilgililere.

Kitaptaki 52 bölüm birbirini tamamlıyor olsa da ayrı ayrı da ele alınabilir. Organizasyonlar veya bireylerin davranışlarını incelemenin esaslarının ele alındığı ilk sekiz bölümde insanın ahlaki tabiatı ve çevrenin bunu nasıl etkilediği tartışılmaktadır. Diğer bölümler ise kişilerin organizasyon içerisindeki davranışlarını etkileyen yedi faktörü konu etmektedir. (Prof. Dr. Muel Kaptein çalışmalarında 150 farklı yoldan çıkma vakası incelemiş ve bu yedi faktörle alakalarını irdelemiştir.) Bu faktörler şunlardır:

1. *Netlik.* Direktörler, müdürler ve çalışanlar için arzu edilen ve edilmeyen davranışları açıkça belirleyin; beklentiler ne kadar net belirtilmişse kişiler ne yapacaklarını, nasıl davranacaklarını o kadar iyi bilirler ve genellikle o şekilde davranırlar.
2. *Model.* Yöneticiler, ilk amirler ne kadar iyi rol modeli olurlarsa çalışanlar o kadar iyi davranışlar sergilerler.
3. *Yapılabilirlik.* Hedefler, görevler, sorumluluklar yerine getirilebilir olmalı. Çalışanlar gerekli imkânlarla donanmış iseler görev ve sorumluluklarını yerine getirebilir ve hedeflere ulaşabilirler.
4. *Bağlılık.* Direktörler, müdürler, çalışanlar organizasyona bağlı hissetmeliler kendilerini. Organizasyonlar, çalışanlarına saygılı davranıyor ve onları organizasyonun parçası olarak görüyorlarsa çalışanlar da organizasyonun menfaati doğrultusunda davranırlar.
5. *Şeffaflık.* Kişiler kendi davranışlarını ve başkalarınınkini izleyebiliyor ve sonuçlarını görebiliyorsa davranışlarını beklentiler doğrultusunda kontrol edebilir.
6. *Açıklık.* Organizasyon içerisinde kişiler ahlaki konuları ne denli fazla konuşur ve tartışılırsa o denli fazla etkilenirler.
7. *Güçlendirme.* Arzu edilen davranışları takdir etme ve ödüllendirmenin yanı sıra arzu edilmeyenleri cezalandırmak ve olanlardan, kazalardan, hatalardan ders alınmasını sağlamakla insanlar ödüllendirilen (arzu edilen) davranışlara yönlendirilir.

Sonunda, 52nci bölümde, insanların etik çelişkilerle karşı karşıya kaldıklarında meseleyi nasıl hallettiklerini gösteren bir deneyden bahsedilmektedir.

## BAĞLAM

Takip eden sekiz bölümde (1. ... 8.) organizasyonların ve bireylerin davranışlarını incelememizi mümkün kılan esaslar belirtilmekte. İnsanların ahlaki tabiatı ve onların davranışları üzerinde çevrenin etkisini tartışacak; “doğru” ve “yanlış” kavramlarının küçük yaşlardan itibaren var olduğunu ve bunda çevrenin ne denli önemli rolü olduğunu göreceğiz.

1nci bölümde, insanların nereye kadar doğal olarak iyi veya kötü oldukları irdelenmekte;

2nci bölümde, insanın iyiliğinin ödenecek fiyata bağlı olduğu ve insanların küçük veya büyük ayartmalar karşısındaki davranışları incelenmekte;

3ncü bölümde, bu konunun nüansları tartışılmaktadır

4ncü bölüm, insanların nereye kadar yardımsever ve fedakâr olduğunu ve bu sayede kendi menfaatleri ile çelişse de iyilik yapacakları tezini işlemektedir.

İnsanları nasıl gördüğümüz onlara nasıl davrandığımızı belirlemektedir. Bu bağlamda,

5nci bölüm, kendini besleyen kehanetler ve insanlar doğru veya yanlış yapsalar da bizim onları nasıl gördüğümüzün önemli olduğu hakkındadır.

6ncı bölümde, kendimizi nasıl gördüğümüzün kendi davranışlarımız üzerindeki etkisi incelenmekte;

7nci bölümde, bakış açımızı bozan ve sorunlara yol açan şeyin kendi önyargılarımız olduğu anlatılmaktadır.

8nci bölümde, kişilerin çevrelerinin onların davranışları üzerindeki etkileri araştırılmakta; duruma göre olanla etkilerle sistemik olanlar arasındaki ayırım öne çıkarılmaktadır.

## **(1) İyi veya kötü tabiat? Empati ve sempati**

“Masanın öbür tarafındakileri suçlu olarak görmekten vazgeçmeliyiz.” Bu, bir banka direktörün ifadesidir; polis müdürünün değil.

Mesele şu: insanları nasıl değerlendiriyoruz? Eğer bir organizasyonun yönetimi çalışanlarını ve müşterilerini potansiyel suçlular olarak görüyorsa denetlemek için sıkı tedbirler almak zorunda hisseder kendini. Bu durumda denetim artırılır, hareket serbestisi kısıtlanır. Organizasyon kısa zamanda bir hapishaneye dönüşür, yöneticiler de gardiyanlara. Ancak, dış dünya bunu farklı algılar; yöneticileri suçlu olarak görür ve onların yetkilerini sınırlamak ister.

Bilim var olduğundan beri insanın iyi mi yoksa kötü mü olduğunu, bunun doğal mı yoksa yetiştirme, eğitimle veya çevre ile mi alakalı olduğunu tartışageldi. Klasik ekonomik kuramlar insanın bencil olduğunu ve kendi ihtiyaçlarına odaklandığına inandırır bizi. Örneğin, aynı kalitede iki ürün arasında seçim yaparken daha ucuz olanı seçeriz, çünkü menfaatimiz böyle gerektirir. İngiliz düşünür Thomas Hobbes (1588-1679) insanları kurtlara benzetir. Yarışmacıyızdır ve başkalarını önemsemeyiz. Ancak kendimizi korumak için sosyal ve uyuşmacı davranırız. Yüksek otoritenin müdahalesi olmasa sürekli savaşıyor olurduk.

Hobbes’ın aksine Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) insanların iyiyi tercih ettiği görüşündedir: “İnsan, tabiatı gereği iyi ve mutludur; mutluluğunu bozan toplumdur.” Rousseau’ya göre, çevrenin bozucu etkisidir insanı yanlışla teşvik eden ve onu mutsuzlaştıran.

Kimin haklı olduğu kolay bir soru değil. Kiley Hamlin ve meslektaşlarının yürüttüğü çalışma bu sorunun cevabı hakkında bir ipucu vermektedir bize. İnsanların doğru ve yanlış arasındaki farkı doğal olarak nereye kadar ayırt edebildikleri meselesiyle ilgileniyorlardı.

Bu amaçla -henüz tam olarak şekillenmemiş oldukları için- küçük çocuklar üzerinde yürüttüler çalışmalarını. Bu çalışmada, altı aylık bebeklerin önüne, üzerinde dağ resmi bulunan bir pano yerleştirildi. Kocaman gözleri olan bir figür bu dağa tırmanıyor ve yarı yolda aşağı yuvarlanıyordu. Bir süre sonra tırmanmasına yardım eden ve engelleyen iki figür daha eklendi. Daha sonra, yardımcı olan ve engelleyen figürler önlerine konduğunda, bebekler her seferinde yardımcı olan figürleri seçtiler. Figürlerin renkleri ve şekilleri değiştirildiğinde dahi bu sonuç değişmedi.

Deneyi yapanlara göre bu, insanın çok erken yaşta iyi ile kötü arasında ayırım yapabildiğinin kanıtıydı. Başkalarına iyilik veya kötülük yapanı ayırt edebiliyor ve bunun sonucu, çok erken yaşta dahi empati geliştirebiliyoruz. Sadece o değil; kötü ile iyi arasından iyiyi seçmeye meyilliyiz.

Bu olumlu gözlem kitabın konusu için önemli bir başlangıç noktası oluşturmaktadır. İnsanın doğal olarak empati geliştirebiliyor olması, organizasyonları kurmamızda ve birlikte en iyi şekilde iş yapmamıza yardımcı olabilir. Mesele, kural koymak ve uygulatmanın ötesinde içimizdeki iyiliği ortaya çıkarmaktır.

## **(2) Fiyatım ne? Arz ve talep olarak dürüstlük**

İnsanın çok erken yaşta iyi ile kötüyü ayırt edebilmesi ve iyiyi tercih etmesi demek değil ki her zaman doğru davranacak. Yanlış, bazen çok çekici olabilir.

Amerika Birleşik Devletleri başkanı olmadan önce Abraham Lincoln (1809-1865), Illinois'de saygı duyulan bir avukattı. Bir gün ofisine gelen bir suçlu, "Beni savunmanızı istiyorum," demiş, Lincoln'e. Geleni gözü tutmayan Lincoln, suçlu olup olmadığını sormuş. Adam, "Tabii ki suçluyum; o yüzden senin savunmanı istiyorum, ya," diye cevap vermiş. Suçlu olduğunu kabul eden birini savunamayacağını söyleyen Lincoln'e adam, o zaman için büyük bir meblağ olan bin dolar teklif etmiş. Yine reddetmiş, Lincoln. Adam, teklifini iki bin dolara yükselttiğinde de kabul etmemiş. "Onca yolu reddedilmeye gelmedim; dört bin dolar vereceğim" deyince kolundan tuttuğu gibi yaka paça dışarı atmış adamı. Adam, ayağa kalkıp üstünü başını silkeledikten sonra sormuş, "Bayım, madem ki suçlu birini savunmuyordunuz, niçin bin veya iki bin dolar teklif ettiğimde beni dışarı atmadınız da dört bin dolar deyince attınız?" Lincoln, "Çünkü fiyatıma yaklaşmıştın." Anlaşılan o ki Lincoln'ün de prensiplerini göz ardı edebileceği bir fiyatı varmış.

Soru şu: Herkesin bir fiyatı var mıdır? Cevap için, doğuştan gelen niteliklerimize bakmalıyız. Michael Lewis ve meslektaşları, insanın doğuştan gelen özelliklerinin ayartılmaya karşı ne denli etkili olabildiğini araştırdılar. Yalnız kaldıklarında, onlar için çok çekici olan bir oyuncağa bakmamak konusunda vermiş oldukları sözü tutmalarıyla ilgili olarak üç ve beş yaşlarındaki çocuklarla yaptıkları deneylerde gördüler ki üç yaşındakilerin %90'ı baktığı halde %38'i bunu itiraf ediyor; beş yaşındakilerin %67'si baktığı halde hiçbiri itiraf etmiyor. Yaş ilerledikçe ayartılmaya karşı duruş (%10'dan %33'e) artıyor ama yalan da artıyor. Bu deneyde yalan söylemekle kimseye bir zarar gelmiyor, ancak ayartılmaya karşı koymanın zorluğu ve yalan söylemenin çok erken yaşta başladığı görülüyor.

Lewis'e göre yalan, konuşmayı öğrenme ile başlıyor. Bu arada gördü ki yüksek zekâ düzeyindeki (IQ) çocuklar daha fazla yalan söylüyorlar. Daha zeki olanların ileride sorumluluk gerektiren konulara yükseldikleri düşünüldüğünde bu gözlem pek de iyiye delalet etmemektedir. Dahası, böylesi konularda ayartma da artmakta, daha cazip olmaktadır. İş ortamında sayısız ayartmalarla karşılaşır insan. Büyük menfaatler söz konusu olduğunda düzgün durmak hayli zordur. Mesela: ancak rüşvet vermekle alınabilen ancak fena halde ihtiyaç duyulan o iş sözleşmesi; ancak yıllık bilançoya biraz makyajla engellenebilecek hisse senedi değerindeki o düşüş; ancak çevresel etkiyi biraz



göz ardı etmekle engellenebilecek o toplu işten çıkarma; ancak iş arkadaşını sabote etmekle elde edebileceğin o terfi...

Lincoln, fiyatını bildiği için rüşvetin sınırından dönmüştü. Genellikle arz/talep dengesine göre belirlenen fiyatımızı bilirsek, ayartılma tuzağına düşmemek için hangi durumlardan uzak duracağımızı bilebiliriz. Para cebinizi deliyorsa, mali sorumluluk gerektiren görevler üstlenmeyin. Dikkatsiz biri, risk yöneteceği bir iş yapmamalı. Çabuk ve sert tepki verenler stresli işlerden uzak durmalı. Bu önemlidir.

Mesele, kişinin dürüst olması yada olmaması değil; hangi ayartmaya karşı, hangi koşullarda ne kadar dayanabildiği, dürüstlüğünü hangi noktada yitirdiğidir. William Shakespeare'in dediği gibi, "Baştan çıkarılamayacak kadar sağlam kim ola?" Herkesin bir fiyatı vardır. Lincoln, kendi fiyatını biliyordu. Siz, kendinizinkini biliyor musunuz? Ne kadar satın alınabilirsiniz? Bağlı olduğunuz insanların, (sizin için çalışan veya) sizin onlar için çalıştığınız insanların fiyatlarını biliyor musunuz? Ne kadar esnekler acaba fiyat konusunda?

### **(3) İşyerinde çörek: dürüst olmak ya da olmamak**

Birçok işyeri kafeteryası veya kantini self-servis çalışmaktadır; yiyecekleri kendiniz aldıktan sonra kasiyere gidip ödersiniz. Ancak, kasiyer kullanmak oldukça maliyetli olduğundan bazı işyerleri kasiyersiz ödeme sistemine geçtiler. Bazı süpermarket zincirleri de bu yöntemi deniyorlar. İnsanlar bu konuda sorumlu davranırlar mı? (Geçen bölümdeki Lincoln örneğinde olduğu gibi yüksek meblağlar söz konusu değil burada.) Steven Levitt ve Stephen Dubner tarafından anlatılan "çörekçi adam" örneği bu konuda hayli aydınlatıcıdır.

Washington'daki Deniz Kuvvetleri analiz merkezinde çalışan Paul Feldman, yeni bir araştırma sözleşmesi imzalandığında departmanındaki iş arkadaşlarına çörek ismarlardı. Daha sonra her Cuma günü çörek getirmeye başladı. Bu, öyle popüler hale geldi ki birçok kişi onun bölümünde çalışmak istediğini söyler oldu. Her Cuma on beş kutu çörek getiren Feldman, yaptığı masrafı karşılayabilmek için çöreklerin yanına üzerinde fiyat yazan bir para kutusu koydu.

Bir süre sonra işten ayrılmak zorunda kalan Paul, çörek satmayı bir iş haline getirdi. Washington'da daha önce çalıştığı ve iş ilişkisi olan şirketlere bir öneride bulundu: onlara çörek satacaktı. Her sabah, yemekhanelerinin kapısına birkaç kutu çörek ve bir para kutusu bırakıyordu. Birkaç yıl içerisinde 140 işyerinde günde 8400 çörek satar olmuştu. Bu denli geniş bir çerçevede tabii ki hayli ilginç veri toplama imkânı buluyordu. Eski işyerinde, çörek alanların kutuya para bırakmama oranı %5 idi. Kişilerin dikkatsizliğine veriyordu bunu. İşini genişlettiğinde, önceleri %9 olan ödememe oranı yirmi sene içerisinde %13'e yükseldi. (11 Eylül travmasından hemen sonra %2'lik bir iyileşme görüldü.)

Çörekçi örneği göstermekte ki çöreğin bedelini ödemek söz konusu olduğunda insanlar genellikle dürüst davranmaktalar. Yetişkinlerin çoğu, düşük değerli ayartmalara karşı koyabilmekte. Yine de sekiz kişiden biri fırsattan faydalanmakta ve ödeme yapmamakta. Dolayısıyla, küçük şeyler için dahi herkesin dürüst davranmasını beklemek safdillik olurdu. Pastanın kenarından bir parça koparmak, kuralı arada bir esnetmek, bazen

beyaz yalanlar söylemek, bir an için başka tarafa bakmak, görmezden gelmek... tek gereken bu. Bu yüzden, kasiyer kullanmak istemeyen kurumlar bu fikirden vazgeçmek durumunda kaldılar ve kasiyerler tekrar işlerine döndüler.

Peki, tüm kasiyerler dürüstler mi? Thomas Gabor ve meslektaşları tarafından yürütülen bir araştırma onların da insan olduklarını göstermekte. Araştırmacılar bazı dükkânlara gittiler, 30 sentlik küçük bir şey alıp kasiyere 1 dolar verdiler ve yavaşça uzaklaştılar. Çoğu kasiyer, dalgın müşteriyi uyarıp para üstünü ödemesine rağmen ödemeyenlerin oranı %16. Yapılan başka araştırmalar, para üstü vermemenin beşte üç oranında dikkatsizlikten kaynaklandığını göstermekle birlikte diğerlerinin dürüst davranmadıklarını ortaya koymaktadır.

Tüm bunlar şu soruyu gündeme getirmekte: küçük ayartmalar mı (cürüm de kazanç da küçük) yoksa büyük ayartmalar mı (zararı da semeresi de büyük) söz konusu olduğunda insanlar dürüst olmamaya daha meyilli? Küçüklere mi yoksa büyük ayartmalara mı daha kolay karşı koyulabilir? Bu konuda pek araştırma yapılmamış. İsrail’de Ephraim Yuchtman-Yaar ve Giora Rahav tarafından yürütülen çalışmada otobüs şoförleri yolculara değişen miktarda fazla para üstü veriyorlardı. Gördüler ki ayartma arttığında, yani daha fazla para üstü verildiğinde daha çok kadın parayı alıp geçiyor, daha çok erkek fazla para üstünü şoföre iade ediyor. Erkekler için ayartmaya konu para miktarı arttıkça sorumluluk hissi de artıyor; kadınlar içinse tam tersi söz konusu.

Organizasyonlarda küçük kabahatler küçümsenmemeli. İşyeri, Feldman’ın çörekleri gibi sayısız küçük ayartma fırsatlarıyla doludur. Kırtasiye malzemesi, tuvalet kâğıdı, şeker poşetleri gibi düşük değerli şeyleri çalışanlar çok miktarda izinsiz alırlar. Daha büyük parçalar da söz konusu olur genellikle. Amerika’da çalışanlar arasında yapılan bir araştırmaya katılanların %21’i bir iş arkadaşının masrafları şişirdiğine, %18’i işyerine ait bir şeyi aldığına, %15’i izin verilmeyen hediyeler aldığına bir yıl içerisinde şahit olduklarını söylediler.

Bir tepe yöneticiye kendi yönettiği organizasyonla ilgili olarak bu rakamlar verildiğinde, “Büyük günahlar ve günlük, küçük günahlar vardır. Burada ikincisinden bahsediyoruz. Bunlar önemsiz şeyler” diyerek konuyu geçiştirmişti. Belki de değerli olan, bu küçük şeylerin içinde yatıyordu. Siz penilere bakın, dolarlar kendi başlarının çaresine bakar. Önemli olan küçük şeylerdir. Suçlular çoğunlukla basit hırsızlardır başlangıçta. Organizasyonlar genellikle küçük paraların peşinde koşup büyükleri görmezden geldikleri şekilde eleştirilirler; ancak tersi de aynı derecede tehlikelidir. Pek kredibilitesi olmayan bir inşaat şirketinin sahibinin şöyle demiştir, “Bir girişimci büyük düşünmeli ama küçük adımlarla hareket etmeli; çünkü, ayağınız eşiğe takılır, bahçe parmaklığına değil.”

#### **(4) Bencillik/Fedakârlık: yardım eden elin sıcak ışıltısı**

Önceki bölümlerde iş hayatında dürüstlük ve yardımseverliğin yaratılıştan takdiri konuları ele alınmıştı. Ancak, yardımseverliği takdir etmek ile yardımsever olmak veya başkasına yardım etmek aynı şey değil; özellikle kendine yarar sağlamadığında, hatta bir maliyeti olduğunda.

Abraham Lincoln'e göre, gerçek anlamda saf fedakârlık olamaz. Bir gün Lincoln ve bir arkadaşı, gerçek anlamda fedakârlığı tartışıyorlardı. Lincoln, yardım etmenin daima kişinin menfaatiyle alakalı olduğunu iddia ediyordu; arkadaşı ise, saf yardımseverliğin var olduğu görüşündeydi. Aniden, yavrularını boğulmaktan kurtarmaya çalışan bir domuzun bağırıldığını duydular. Lincoln, arabanın sürücüsüne derhal durmasını söyledi ve koşup kurtardı domuz yavrularını. Arabaya döndüğünde arkadaşı sordu hemen, gülümseyerek, "Peki, menfaat bunun neresinde?" Lincoln'ün cevabı şöyle oldu, "Menfaatçiliğin ruhuna çok uygundur yaptığım. Aksi halde, o yavruların boğulduklarını görmüş olsaydım, bütün gün rahatsız olurdu." Bu durumda, başkalarına karşılıksız yardım etmemizde dahi kendi menfaatimizin önemli rolü bulunmaktadır. İç huzurumuzu korumak, vicdanımızı rahatlamak için yardım ederiz bir başkasına. Buna "iç ısıtan ışım" kuramı denir. Ekonomist James Andreoni tarafından seksenlerin sonunda hayırseverlikle alakalı olarak dile getirilmmişti bu terim, iyi amaçlar uğruna yapılan yardımlarda içten gelen güdülerin önemini vurgulamak için. İnsanlar iyi bir amaç için para bağışladıklarında, sadece o amacı desteklemek için değil, yardımsever olma fikrinin ışıltısı için de bağış yaparlar. Daha iyi biri olmak için yardım ederler; her ne kadar daha iyi olmak ılık ve belirsiz bir duygu olsa da. Bir çok araştırma bu tezi desteklemektedir: insanlar, kendilerini daha iyi, mutlu ve sağlıklı hissetmek için başkalarına yardım ederler. Tersine de geçerlidir; kendilerini iyi hissedenenler başkalarına da yardım ederler.

Fedakârlığı ölçmenin ötesine bakmak gerekirse insanlar doğuştan yardımseverdir. Felix Warneken ve Michael Tomasello, bir buçuk yaşında çocuklar üzerinde yaptıkları çalışmada bunun böyle olduğunu göstermişlerdir. Küçük çocuklar, hiçbir kazançları olmadığı halde, yardıma muhtaç (düşürdüğü kalemi yerden almakta zorlanan, elleri dolu oldu için kapıyı açamayan) tanımadıkları kişilere dahi yardım etmeye meyilliler, çoğunlukla. Yardımseverlik aslında genlerimizde var. Küçük yaştan itibaren, yardıma muhtaç olanları anlamamanın yanı sıra onlara yardım etmeye hazırız.

Yetişkinlerin ne denli fedakâr oldukları konusunda yürüttükleri araştırmalarda Daniel Batson ve ekibi gördüler ki bedeli kazancından fazla olduğu durumlarda dahi insanlar empati duyduklarına yardım etmekte. Başkasının yardıma muhtaç olduğunu gördüklerinde, muhtaç olan kişiye değer verdiklerinde, kendilerini onun yerine koyduklarında ve yardım etmenin ne demek olduğunu anladıklarında empati doğmaktadır,

Peki, fedakârlık, empati, yardım gibi kavramlar işyerinde anlam ifade ederler mi? İş, iştir, muhakkak. Yardım ve hizmet etmek aynı zamanda işin çekirdeğini oluşturur; raison d'être, varlık sebebi. Bunu, örneğin, bir şirketin üst hedeflerinin yer aldığı misyon tanımında görebiliriz. İlaç firması GlaxoSmithKline, insanların daha fazlasını yapabilmelerini, daha iyi hissetmelerini, daha uzun yaşamalarını sağlayarak yaşam kalitesini geliştirmek olarak tanımlar misyonunu; Phillips'inki ise "faydalı buluşları zamanında yaparak insanların yaşam kalitesini artırmak".

Bu demek değildir ki çalışmak, bedeli ne olursa olsun, her halükârda yardım etmek anlamında tamamen fedakârane bir şeydir. Öyle olsaydı, iş hayatı batardı. Çalışmanın ve iş yapmanın esası, insanların kendilerine yardım ederken aynı zamanda başkalarına da yardımlarının dokunduğu kazan-kazan durumları yaratmaktır. Bunu yaparken önce hizmet verilir, sonra para kazanılır. Ancak hizmet, mutlaka doğrudan para kazanmaya

dönüşmek zorunda değildir. Yardımseverlik, bir bedel ödenen veya bir şey feda edilen durumlardır. Acı olmadan ahlak da olmaz. Bu acının sıcak bir ışıltıya dönüşmesi ise ödüldür. Hatta, bunun desteklenmesi, beslenmesi gerekir. Kalpten gelip kalbe gider.

Peki, pratikte bu yardım ve hizmet etme misyonu nasıl işler? Bir banka müdürü şöyle açıklar: “Bankamız, yüzyılı aşkın bir süredir halkın yanında, halkla beraberdir. Babadan oğula onlarla çalışırız; hatta zor zamanlarında bile yardım ederiz, kredi faizlerini düşürür, ödemeleri erteleriz.” Böylece ömür boyu müşterileri olur.

## **(5) Umduğunu bulursun: Pygmalion ve Golem etkileri**

Bir imalat şirketinin yönetim ekibi ile yaptığım (yazar Muel Kaptein), iş yerinde dürüstlük konulu atölye çalışmasında katılımcıların ikisi hayli eleştirel yaklaşıyorlardı. Normlar, değerlerden söz etmek iyi, hoş da, biraz fırsat bulduklarında çalışanların onları soyacağını iddia ediyor, geçmiş yıllardan bir çok hırsızlık, ihmal, sabotaj örnekleri veriyorlardı. Bu olumsuzlukların kendi departmanlarında mı yaşandığını sorduğumda ise çok ender olduğunun söylediler.

Burada Pygmalion etkisi ile karşı karşıyayız. İnsanları nasıl gördüğümüz onlara nasıl muamele ettiğimizi belirliyor, bu da onları o şekilde davranmaya itiyor ve böylece kendilerinden bekleneni yapmış oluyorlar. Böylece, kendini besleyen bir kehanet oluşturmakla, insanlar aynı şirkette farklı davranış gösteren departmanlar oluşturabiliyorlar.

Pygmalion etkisi adını Romalı şair Ovid’in naklettiği efsaneden alır. Kıbrıs’lı prens Pygmalion evlenecek bir kız bulamamaktadır, bir türlü. Sonunda, kendi ideal kadınının fildişinden bir heykelini yapar ve ona sırlıslam aşık olur. Pygmalion’un yakarışını duyan tanrıça Venüs, bu heykele hayat verir; Pygmalion ve eşi mutlu bir evlilik sürerler, birlikte. Bu efsane, daha sonra George Bernard Shaw’a ilham verir, Pygmalion adlı tiyatro oyununu yazmada. Sonuçta, Pygmalion fantezisi gerçeğe dönüşmektedir. İmkânsız gibi görünen, inanmakla mümkün olabilir.

Pygmalion etkisi, ilk kez Robert Rosenthal ve Lenore Jacobson tarafından Amerika’da on sekiz sınıflı bir ilkokulda yürütülen çalışmada incelenmiştir. Okulun ilk günlerinde öğrenciler zekâ (IQ) testinden geçirildiler. Öğretmelere, sekiz ay içerisinde sınıf arkadaşlarına nazaran daha üstün başarı gösterme ihtimali olan öğrencilerin adlarını içeren bir liste verildi. Öğretmenler, bu listenin zekâ testi sonucu oluşturulduğunu varsaydılar ama aslında rastgele seçilmiş yüzde yirmilik bir gruptu. Listedekilerin zekâ testi ile alakası yoktu. Bu listedeki öğrencilerle diğerleri arasındaki tek fark öğretmenlerin varsayımındaydı.

Sekiz ay sonra zekâ testi tekrarlandı ve daha üstün başarı vadedenler listesinde yer alan öğrencilerin IQ’sunun diğerlerine nazaran %12 artmış olduğu görüldü. Ne sebep olmuştu buna? Öğretmenler, listedeki öğrencilere yönelik davranışlarını değiştirmiş, onlarla daha fazla ilgilenmişlerdi. Onlarla daha sıcak ilişki kurmuş, daha farklı bir tonda konuşmuş, daha olumlu ilgi ve destek göstermişlerdi. Onlara daha ileri seviyede destek materyali sağlamış, derste daha fazla konuşma imkânı tanımışlar ve çalışmalarını ile ilgi daha fazla geri beslemede bulunmuşlardı. Sonuçta bu öğrenciler daha başarılı oldular.

Listede adı olmayan öğrenciler ise, öğretmenler kendilerinden beklemediği için kendilerini zorlama ihtiyacı duymadılar. Bu öğrencilerin verdikleri öğretmenler için yeterliydi; daha fazlasını beklemiyorlardı, zaten. Hatta, daha fazlasını vereni cezalandırdıkları dahi oluyordu; çünkü beklentilerinin dışında bir durumdu bu. Buna Golem etkisi denir. Kötülüğe karşı yaratılan Golem'in kendisi bir süre sonra canavara dönüşüyor; daha güçlendikçe daha da kötü oluyordu.

Daha sonra yapılan araştırmalar da benzer şekilde Pygmalion ve Golem etkilerinin varlığını göstermiştir. Yöneticini çalışanlar hakkında düşündükleri doğrulanmaktadır çünkü yönetici beklentilerine göre davranmakta, çalışan da yöneticinin davranışına göre tepki vermektedir. Bu, sonuçta kendini gerçekleştiren bir kehanete dönüşmektedir. Mesele şu: kendi kanıtımızı yaratarak kendimizi doğrulamaktayız. Suçluymuş gibi görüldüklerinde insanlara öyle davranıldığı için bir kısmının suça bulaşma ihtimali artmaktadır. Tersi de geçerlidir: olumlu beklentiler olumlu davranışa yol açmaktadır. Eğer insanlar sorumluluk sahibi olarak görülürlerse daha fazla sorumluluk üstlenecek ve daha sorumlu davranacaklardır. Bir şirketin tepe yöneticisi vizyonunu güçlü ve tutarlı şekilde ortaya koyduğunda çalışanlarının daha dürüst ve sorumlu davranmaları olasılığı artmaktadır.

Rosenthal ve Jacobson'un araştırmasına göre beklenti gerçeğe dönüşmektedir. Ancak, beklentinin de sınırı vardır. Beklenti sayesinde her zaman bir suçluyu sevgi dolu birine dönüştüremeyiz veya tersi. Gerçek genellikle inatçıdır ama yine de Pygmalion ve Golem etkilerini dikkate almakta yarar vardır.

Başkaları hakkındaki görüşlerimizin onlar üzerindeki etkisidir önemli olan. Başkaları hakkındaki görüşümüz onların belirli bir şekilde davranmasına yol açmaktadır; öyle ki bu beklentimizi dile getirmesek, hatta hiç beklentimiz olmasa dahi. Beklenti olmaması da bir bakıma beklentidir. Bunun kimseyi cesaretlendireceği söylenemez tabii ki.

## **(6) Özgörü ve davranış: Galatea etkisi**

Önceki bölümde başkalarının beklentilerinin insan davranışını nasıl belirlediğini ele almıştık. Ancak, sadece başkalarının beklentileri değildir insanın davranışını etkileyen; kendi görüş ve beklentileri de çok önemli rol oynamaktadır.

Kişinin kendisini nasıl gördüğünün onun davranışını etkilemesi hali, Pygmalion'un yaptığı, Venüs'ün hayat verdiği fildişi heykelden mülhem, "Galatea etkisi" olarak adlandırılır. Kendi yeteneklerinin farkında olanlar daha başarılı olmaktadır. Örneğin, satış becerisine güvenen ve sattığı ürünün kalitesine inanan satıcılar daha başarılı bir satış performansı göstermektedirler. Burada yine, kendini gerçekleştiren kehanet söz konusu olmakta, inanılan gerçekleşmektedir. Henry Ford demiş ki "Yapabileceğinizi de düşünseniz, yapamayacağınızı da düşünseniz, haklısınız."

Kişinin kendisi ile ilgili ahlaki görüşünün de bir yere kadar etkisi olmaktadır. Kendilerini kötü ve güvenilmez olarak görenler böyle davranırlar. Kendilerini doğru, dürüst ve güvenilir görenler ise muhtemelen daha iyi davranacaklardır. Kendini güvenilir gören biri bu özgörü (self-image) gerçekleştirecek şekilde davranacaktır. Kendini güvenilmez gören ve sözüne sadık olmayan biri ise işleri savsaklayacak veya yarıda bırakacaktır.

Kathleen Vohs ve Jonathan Schooler, insanların kendileri ile ilgili beklentilerinin onların davranışlarını nasıl etkilediğini, özgürdeki değişikliğin farklı davranışa yol açıp açmadığını araştırdılar. Ayrıca, kendilerini heteronom (çevrenin, şartların sonucu olan; özgür irade sahibi olmayan) olarak gören kişilerin kendilerini otonom (çevreden, şartlardan bağımsız; hür irade sahibi) olarak gören kişilere nazaran ahlak dışı davranışa daha meyilli olup olmadıklarını incelediler. Katılımcılara, bilgisayar vasıtasıyla bir matematik testinden geçeceklerini; ancak, bir yazılım hatası sebebiyle bazı soruların sonuçlarının da ekranda gözükebileceğini; sonuçları görmemesi için katılımcının soruyu okuduktan hemen sonra boşluk tuşuna basması gerektiğini söylediler. Araştırmacılar, bu deneyle, katılımcıların işlemleri kendileri yapmak yerine hazır sunulan cevapları kullanıp kullanmayacaklarını görmek istiyorlardı. Öte yandan kendi hür iradeleri ile isterlerse hazır cevaplardan faydalanabilecekleri yönünde bir fikir yerleştiriyorlardı akıllarına. (Buna, “koşullama”, “hazırlama” veya “astarlama” denir, asıl boyanın tutmasını sağlayan astar boyadan mülhem.) Bazı katılımcılara, bilimin hür irade kavramını çürüttüğünü, aslında beyindeki bir biyokimyasal etkimenin hür irade yanılığına yol açtığını iddia eden bir makale okuttular. Bu gruptaki katılımcılar hür iradenin aslında olmadığı yönünde düşünmeye daha meyilli oldular.

Araştırmanın sonunda görüldü ki hür irade hususunda daha zayıf itikat sahibi olanlar matematik testinde kopya çekmeye diğerlerine nazaran %45 daha fazla meylettiler. Yani, kendilerini sorumlu olarak görenler sorumluca davrandılar (kopya çekmeye daha az yeltendiler). İnsanlar, iradelerinin önceden programlanmış olduğu veya davranışlarının önceden belirlenmiş olduğu şeklinde bahanelerin ardına sığındıklarında daha fazla dürüstlükten taviz verme eğilimi göstermektedirler.

Vohs ve Schooler’in araştırması gösteriyor ki kişinin davranışını sadece özgörü değil, özgörü ve beraberinde davranışın ne denli kolay etkileniyor olduğu belirlemektedir.

Araştırmalar göstermektedir ki aklımıza kütüphane getirdiğimizde daha sessiz olmak, yaşlılığı getirdiğimizde daha yavaş yürümek, profesörleri getirdiğimizde daha akılcıca davranmak yönünde kendimizi koşullamaktayız. Belirli görüntülerin (veya düşüncelerin) etkinleştirilmesi ile belirli davranışlar teşvik edilmektedir. İlerideki bölümlerde bu konu daha ayrıntılı incelenecektir.

Demek ki sadece başkalarının bizim için yaratmış olduğu kalıplara göre değil, kendimizin yaratmakta olduğu kalıplara göre de davranıyoruz. Bu yüzden kişinin özgürsünü değerlendirmek oldukça önemlidir. Kendimizi oyuncak (heteronom) olarak mı, yoksa oyuncu (otonom) olarak mı görüyor olmamız davranışlarımızda fark yaratmaktadır. Kendimizi heteronom olarak görüyorsak, baskıya ve ayartmaya boyun eğmeye daha fazla eğilim gösteririz. Aynı durum organizasyonlar için de geçerlidir: kendilerini çevrenin ürünü olarak gören çalışanlar rüzgâra göre eğilmekte ve omurgalı davranış sergileyememektedirler. Bu da sonunda, sıkı rekabet koşulları karşısında ahlak dışı davranışa yol açmaktadır;; çünkü müşteri öyle istiyordur veya kanunlar anlaşılmazdır. (Bahaneler...) Ahlaki davranış, otonom özgörü ile başlar.

## **(7) Öztanı ve seraplar: kendini besleyen önyargılar ve dodo etkisi**

Binden fazla çalışanı olan bir şirket, terfi döneminde çalışanların kendilerine not verdikleri, beş dereceli bir değerlendirme sistemini uygulamaya koymuştu. Derecelendirme şöyleydi: 1- ortalamanın çok altı, 2- ortalamanın altı, 3- ortalama, 4- ortalamanın üstü, 5- ortalamanın çok üstü. Değerlendirme sonunda herhangi bir itiraz olmaması insan kaynakları sorumlusunun içine kuşku düşürdü. Bunun üzerine değerlendirme notlarını incelemeye karar verdi. Ne gördü, peki? %87 kendini ortalamanın üstünde veya çok üstünde olarak değerlendirmişti. Ortalamanın altında veya çok altında olarak değerlendirenlerin oranı sadece %3'tü. Bu dengesizliği yöneticiler düzeltmiş olsaydı mesele yoktu; ancak çalışanların %83'ü yöneticilerden ortalamanın üstü veya çok üstü, %5'i ise ortalamanın altı veya çok altı not almıştı. Ortalama hayli kaymıştı. Ancak ortada bir yanlışlık veya hile yoktu. Daha sonra bire bir yapılan görüşmelerde çalışanlar ve yöneticilerin gerçekten inandıkları şekilde değerlendirmiş oldukları anlaşıldı. Birkaçı hariç, hemen hepsi vermiş oldukları notların arkasında durdular. Bu durum nasıl açıklanabilirdi?

Olası bir açıklama şöyle olabilir: Gerçeği objektif şekilde gözleyemedikleri için insanların gerçeği algılayışı çarpıtılmış olabilir. Birçok araştırma göstermiştir ki insanlar kendilerini genellikle ortalamanın üzerinde daha zeki, daha komik, daha yakışıklı görmekte ve daha iyi araba kullandıklarına inanmaktadırlar. Çoğunluk kendini ortalamaya göre daha dürüst, daha güvenilir, daha ahlaklı, daha adil, daha açık yürekli ve daha yardımsever görmektedir. Evli çiftlere ev işlerini üstlenmedeki payları sorulduğunda, toplam yüzde yüzü aşar. Bilim adamlarına ortak bir makaledeki katkıları sorulduğunda, toplam yine yüzde yüzün üzerindedir. Amerika'da çalışanların en az yüzde doksanı ortalamanın üzerinde çalıştıklarını iddia eder. Bu durumda, yukarıda bahsi edilen şirket pek olağan dışı değil; hatta "normal" bile sayılabilir. Böylesi aşırı değerlendirme, "dodo etkisi" olarak tanımlanır. Alis Harikalar Diyarında adlı kitaptaki dodo kuşu, yarışı kimin kazandığı sorulduğunda, herkesin kazandığını söyler, hep.

Kendimizle ilgili daha olumlu düşünmemizin bir sebebi de başkalarına nazaran kendimizi ve başarılarımızı çok daha yakından biliyor olmamızdır. Az tanıdıklarımıza nazaran yakınlarımıza karşı daha olumlu düşünmemizin nedeni de budur; yakınlarımızı tanıyor ve başarılarını biliyoruz. Kendi ekibimizdeki çalışma arkadaşlarımızı diğer ekiptekilere nazaran daha iyi tanırız. Yakınımızdakilerin ve kendimizin başarılarını daha yakından görmenin ötesinde daha kolay hatırlar ve beynimize kaydederiz.

Ancak, kendimiz ve başkalarının başarıları hususunda tarafsız bir bakışımız olsa da yine de yanlış değerlendirmede bulunabiliriz. Beynimizin bilgiyi işleme ve filtreleme yöntemi sistematik hatalara karşı duyarlıdır; çünkü beynimiz, öğrenerek, kestirme yolları tercih eder. Gözlemlerimizi anlamlandırmada, depolamada ve ihtiyaç duyduğumuzda erişmede ve sonra kıyaslamada ve muhakeme ederek karar vermede bu tekniği kullanırız. Avantajı; daha çabuk düşünebilir ve karar verebiliriz. Dezavantajı ise; gözlemde, hatırlamada ve değerlendirmede hata yapıyor olabiliriz.

Psikologlar uzun zamandan beri bilirler ki insanlar, kendilerini dürüst olarak görseler de, bir şeyle ilgili menfaatleri söz konusu olduğunda tarafsız olamazlar. Maçın sonucu ne olursa olsun, antrenörler ve taraftarlar kendi takımlarının en iyisi olduğunu düşünürler, genellikle.

En çok rastlanan önyargılardan biri kendine yontmadır. Bu taraf tutma sayesinde özgüven (self-confidence) ve kimliğin olumsuz etkilere karşı korunması sağlanmış olur. Hayatta kalabilmek için olumlu özgörü (self-image) gereklidir; çok fazla özşüphe (self-doubt) zararlı olabilir. Kendine yontma, olayları değerlendirmemizde rol oynar. “Atfetme kuramı”na göre insanlar başarıyı kendi yetenek ve becerilerine atfederken (içe bağlama), başarısızlıklarını çevreye, dış etmenlere atfederler (dışa bağlama). Bir satıcı, satış hedefini yakaladığında bunu kendi zekâsı, çok çalışması ve becerisi ile açıklar. Aynı satıcı hedefine ulaşamadığında bunu pazarın olumsuzluklarına, şirketinden yeterli destek alamadığına veya kötü talihe bağlar. Bu sayede kendi özdeğeri (self-worth) ve özgürsünden (self-image) şüphe duymak durumunda kalmaz. Kimileri, genellikle bilinçsizce, geleceğe yönelik dışa bağlamalarda bulunurlar, ileride bahane olarak kullanabilsinler diye. Buna, özsakatlama (self-handicapping) denir. Örneğin, hedefine ulaşmak için az zaman harcayan bir satıcı eğer yine de hedefine ulaşırsa bunu kendi satış becerisine yorar; hedefine ulaşamadığında ise yeteri kadar zamanı olmayışına bağlar ki böylece satış becerisi sorgulanmamış olur.

Önyargılar, Ann Tenbrunsel ve meslektaşlarının “ahlaki seraplar” (ethical mirages) diye adlandırdıkları, pohpohlanmış bir özgörüye yol açar. Aslında sandığımızdan daha az ahlaklıdır. Bu durum çeşitli tehlikeleri getirmektedir beraberinde: kendimizi abarttığımız ve başkalarını küçümsediğimizde eleştirilere daha az tahammüllü olur, kendi özeleştirimizi yapmayız; ahlaki meseleleri ve çelişkileri doğru anlamakta zorlanırız. Bu, aynı zamanda adaletsizlik hissiyatının yeşermesine zemin hazırlar. (Daha çok katkı sağladığım halde niçin diğerleri kadar alıyorum?) Daha fazla, bazen kabul edilemez, riskler üstleniriz. (Olası risk başkaları için geçerli, benim için değil.) Veya yatırım yaparken olduğu gibi. (Diğer yatırımcılar anlamıyorlar; göstereceğim onlara!..) Veya işbirliği bozulur. (Niçin hep ben alıyorum inisiyatifi; bir başkasının da ortaya çıkma zamanı gelmedi mi?)

Eugene Caruso ve meslektaşları gösterdiler ki bir projeye yapılan katkıların toplamı %100’ü aştığında katılanların birlikte çalışma isteği daha az olmaktadır. Kendimizle ilgili taraflılığımız bizi başkalarının nazarında kendini beğenmiş (egotist) yapmaktadır. Eğer daha fazla katkıda bulunduğumuzu ve bu sebeple daha fazla almamız gerektiğini düşünüyorsak diğerleri bunu haksızlık olarak algılayacaktır. Dahası, eğer onlar da şişirilmiş bir özgörüye sahipler ve kendilerinin daha fazla katkıda bulduklarını düşünüyorlarsa, bizi fazla kendini beğenmiş olarak görecektirler. Bu sebeple, kendi güdülerimizden ziyade başkalarının güdülerinden şüphe ederiz ve başkalarının bizden daha özmerkezci (ben merkezci, self-centered) olduklarını sanırız.

Önyargılar inatçıdır. Bilgiyi bir kez çarpıtılmış haliyle aldıktan sonra önyargısız, adil değerlendirmemiz çok zordur. Bu yüzden, önyargıların (tarafgirliğin) farkında olmalıyız; özellikle, başkalarının bizden daha önyargılı (tarafgir) olduğu önyargısının.

Tarafgirliği bastırmak mümkündür. Eugene Caruso ve meslektaşlarının adlandırdığı “çözme” (unpacking) yöntemi buna örnek olabilir. MBA öğrencilerine bir projedeki katkıları sorulduğunda, ortalama toplam %139 çıkmıştı. Aynı gruba, kendi katkılarından önce diğerlerinin katkılarını değerlendirmeleri söylendiğinde ise ortalama toplam %121 oldu. Aşırı değerlendirme yarıya düşmüştü. Kendimize bakmadan önce başkasının ne yaptığını düşünmemiz hatırlanabilir fark yaratmaktadır değerlendirmede.



## (8) Elmalar, sepetler, bahçeler: doğal, konumsal ve sistemik sebepler

“Atın o çürük elmayı sepetten, diğerlerini de çürütecek.” Bir şirketin resmi görevlileri uzun süre değerli hediyelere, pahalı seyahatlere ve paraya boğduğu ortaya çıktığında iş dünyasının tepkisi böyle olurdu. Bu tepki normaldir. Yolsuzluktan şüphelenildiğinde çürük elma mümkün olduğunca çabuk bulunmalı ve atılmalı. Peki, gerçekten çürük elma diğerlerini de bozar mı?

Ray Fisman ve Edward Miguel, ahalinin yozlaşmasını ülkenin kültürünün ne denli etkilediği hususunda yürütülen çalışmadan elde edilen veriyi değerlendirmişlerdi. Doğru ile yanlış, müsaade edilenle yasaklanan hakkında ortak, kolektif inançtır, kültürden kastedilen. Bu çalışmada New York'ta Birleşmiş Milletler'de görevli 14 ülkeden 1700 diplomatın park cezalarını incelediklerinde hayli fazla olduklarını gördüler. Kasım 1997 ile Kasım 2002 arasında 150.000'den fazla park cezası kesilmiş. (ve ödenmemiş. toplam 18 milyon USD) Bu kadar çok olmasının sebebi, 2002 sonuna kadar diplomatlar ve aile fertleri cezadan muaf oldukları için umursamadan, istedikleri gibi park ediyorlardı arabalarını ve yazılan cezaları ödemediler. Davranışlarını sınırlayan herhangi bir yaptırım bulunmadığı için diplomatların gelmiş oldukları ülkelerin onların davranışlarında etkili olup olmadığını inceledi, Fisman ve Miguel. Ülkenin kültürü hakkında bir ölçüt olması için dünya çapında yolsuzlukla mücadeleyi amaçlayan Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün yayınladığı yozlaşma sıralamasını dikkate aldılar. Yeni Zelanda, Danimarka, İsveç ve Singapur gibi ülkeler oldukça temiz görülürken, Somali, Afganistan ve Burma gibi ülkelerde yolsuzluk çok fazlaydı. Araştırmacılar, park cezaları ile ülkeler arasındaki ilişkiyi anlamlandırabilmek için, ülkelerin gayri safi milli hasılları ve diplomatların maaşları gibi etmenleri de dikkate aldıklarında oldukça kuvvetli bir ilişkinin var olduğunu gördüler. Yozlaşmanın yüksek olduğu ülkelerin diplomatları diğerlerine nazaran daha fazla sayıda park cezasını ödemediler. Kişi başına 249 adetle Kuveyt en başta geliyordu; sonra Mısır (141), Çad (12) ve Sudan (121). İsveç ve Danimarkalı diplomatlar ise hiç ceza ödemezlik yapmamışlardı. Görünen o ki kişi başka bir ülkede yaşasa bile, yetişmiş olduğu ülkenin kültürü onun ahlaki değerlerini ve beraberinde davranışlarını etkilemektedir.

Türkiye'nin durumunu merak edenler için; sıralamada en son (yani en iyi) konumda.

[http://emlab.berkeley.edu/~emiguel/pdfs/miguel\\_parking.pdf](http://emlab.berkeley.edu/~emiguel/pdfs/miguel_parking.pdf)

[http://www.usc.edu/schools/business/FBE/seminars/papers/AE\\_4-28-06\\_FISMAN-parking.pdf](http://www.usc.edu/schools/business/FBE/seminars/papers/AE_4-28-06_FISMAN-parking.pdf)

Türkiye'nin konumu İsveç, Norveç, Danimarka'dan daha iyi. Ama ne var ki bu çalışmaya referans veren yazılarda veya haberlerde en iyinin Türkiye olduğundan söz edilmemekte. Ayrı bir araştırma konusu olabilir, belki.

Abigail Barr ve Danila Serra de benzer sonuçlar ortaya koymakta. Muhtelif hayali senaryolar şeklinde, vergi borcunu azaltması için, bir davada özel muamele göstermesi için, hastanede muayene sırasını öne alması için bir görevliye rüşvet teklif edip etmeyeceği ve rüşveti kabul edip etmeyeceği sorulmuş katılımcılara. Görülmüş ki rüşvetin verilmesi veya kabul edilmesinde katılımcıların milliyetleri rol oynamakta. Ülkenin yeri Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün yozlaşma sıralamasında yukarılara çıktıkça rüşvet verme ve alma eğilimi artmaktadır.

Ayrıntılar: <http://www.csae.ox.ac.uk/workingpapers/pdfs/2008-23text.pdf>  
<http://www.csae.ox.ac.uk/workingpapers/pdfs/2008-24text.pdf>

Bahse konu araştırmaları ve sonuçlarını ile ilgili yorumları değişik kaynaklardan incelediğimde ilginç çıkış noktası olan ayrıntılı çalışmalar olduğunu kabul ediyorum. Ancak, sonuçların değerlendirilmesi açısından bakıldığında hayli önyargılı, taraflı ve üstten bakışçı ifadeler içermekteler. Tipik bir batı+kuzey gözüyle doğu+güney değerlendirmesi...

Örneğin, Birleşmiş Milletler'de görevli diplomatların trafik cezaları ile ilgili araştırmada, Türkiye en, en, en iyi durumda olduğu halde sözü dahi edilmiyor, en iyiye örnek olarak İsveç gösteriliyor. Bu tür araştırmaları, içerdii önyargıyı da dikkate alarak değerlendirmekte yarar var.

İnsan davranışlarının kültür bağlamından tabii ki soyutlanamayacağını kabul etmekle birlikte, suç teşkil eden eylemlerin kültürle bağdaştırılmasını aşırı genellemeci buluyorum.

Davranışlarını açıklamak için kişinin karakterinden fazlası gerekir, "düzen": aynı zamanda durumu (trafik suçlarına verilen cezaları) ve sistemi (anavatanın kültürünü) anlamalı. Yozlaşma sadece çürük elma (kirlenmiş veya bozulmuş bireyler) meselesi değildir. Sepet, hatta meyve bahçesi bozulmuş ve dolayısıyla elmaları bozuyor olabilir. Yozlaşma çevreye işlemiş ve sonunda herkese sirayet ediyordur. Ortamın neminin elmalaradaki çürümeyi etkilemesi gibi organizasyondaki havanın kalitesi (organizasyon kültürü) de çalışanlar içerisinde bozulmaya yol açmaktadır, çünkü çalışanlar sürekli bu havayı solumaktadır. (Nefes aldıkları kadar nefes vermektedirler.) Bir araştırma komisyonu başkanının söylediği gibi, "Yeni bir polis memurunun bozulması, dürüst kalmasından daha kolaydır, bazen."

Çürüme sürecine yardım eden veya engelleyen faktörleri incelemek; sepetin, hatta bahçenin ardında kimin olduğuna da bakmak gerekir. Sahipleri, yetiştiriciler veya toplayıcılar kim? Skandal patladığında bu kişiler çoğu zaman dışında kalır. Ayrıca, elmaların kalitesini kimin ve neyin belirliyor olduğu da önemlidir. Meyve üreticisinin görevi sadece çürümeyi önlemek değil, iyi kaliteli elma yetiştirmektir. Organizasyonlarda da mesele çalışanların bozulmasını önlemenin ötesinde onların gelişimi ve verimini artırmaktır.

Çevre ne denli belirleyici ise kişileri ve organizasyonları suçlamada veya övmeye temkinli olmak o denli makuldür. Görülüyor ki yozlaşmadan sorumlu olan sadece tek bir şirket değil. Tüm sektörde (yozlaşma) istisnadan ziyade kural haline gelmişti. Dahası, çürük elmanın atılmasını isteyen firma herkesten daha suçluydu. Yozlaşma, artık sektörde alışılabilir olmuştu ve normal karşılandığı için taşıdığı riskleri insanlar göremiyordu. Tüm sektör itiraf edince insanların gözleri açıldı. Bir yöneticinin söylediği gibi, "O zaman anladım yıllarca nasıl da kör olduğumuzu." Maalesef, yeterince zarar verilmişti.

# 1. FAKTÖR: NETLİK

Önceki bölümde karakterin haricinde sistemik ve durumsal çevrenin kişilerin davranışlarını etkilediğini gördük. Birinin çalıştığı işyeri aynı zamanda onun çevresi olduğundan onun davranışlarını etkilemektedir; mesele, nereye kadar etkilediğidir. Giriş bölümünde belirtildiği üzere, organizasyonlarda insanların doğru veya yanlış yapmalarına yol açan belirgin yedi faktör vardır.

Sonraki sekiz bölümde (9. ... 16.) bu faktörlerin birincisi konu edilmektedir: normların, değerlerin ve sorumlulukların netliği. (açıklığı, berraklığı, belirginliği) Netlik, bir organizasyonun direktörler, müdürler ve çalışanlar için ne denli net beklentiler oluşturmuş olduğu ile alakalıdır. Deneylerde, bu normların kişilerin davranışlarını nasıl etkilediğini incelenmektedir.

9ncü bölümde, bilgi ve normlarının davranışları nasıl etkilediğini göreceğiz.

10ncü bölümde, normlara olan bağlılık incelenmekte;

11nci bölümde, şeyleri isimlendirmekle normların nasıl aktarılabildiği açıklanmakta;

12nci bölümde, normların aşırıya kaçabileceği anlatılırken;

13ncü bölümde tam aksi davranışları tetikleyebildiğini gösterilmektedir.

14ncü bölümde, normların -yazılı standartlar şeklinde ifade edilmenin yanı sıra davranışların içerisinde var olduğu;

15nci bölümde, ise çevrenin tasarımında yer aldığı gösterilmektedir.

16ncı bölümde, ofisine bakarak kişinin normları ve değerleri hakkında fikir sahibi olunabileceği ve bunun başkalarını nasıl etkilediği anlatılmaktadır.

## (9) Broşürler ve normlar: bilişsel uyarıcılar

Sekizinci bölümde kültürün, kişilerin davranışlarını etkilediği gösterilmişti. Ancak, sorumlu ve sorumsuz davranış normları açıkça belli olsa da insanlar genellikle onlara uygun davranmamakta veya farkında olmamaktalar. Normlar beynimizin arkalarında bir yerde durmakta ama kritik zamanda akla gelmemektedir. Bu saklı değer hissini etkinleştirmek (aktive etmek) önemlidir. Robert Cialdini ve meslektaşları tarafından yapılan araştırma bunun nasıl olduğunu ve sonuçlarını ortaya koymaktadır.

Cialdini ve meslektaşları, Arizona eyaletindeki bir yerel kütüphanenin ziyaretçilerini incelediler. Arabalarından inip kütüphaneye girenlerin arabalarının ön camına birer broşür bıraktılar ve izlediler. Arabasına döndüğünde bu broşürü gören ne yapacaktı? Etrafta hiç çöp tenekesi olmadığı bulunmadığına göre, belirgin bir normu yıkarak broşürü sokağa mı atacak (çevreyi kirletme), yoksa beraberinde mi götürecekti?

Broşürlerde beş farklı metin yer alıyordu. "Nisan, Arizona'da güzel sanatlar ayıdır. Lütfen yerel sanat müzesini ziyaret edin" yazılı olan broşürü alanların %25'i yere attı. Broşürün üzerindeki yazı broşürü atıp atmamakla alakalı olmadığı için bu sadece kontrol değerlerini elde etmek amacıyla yapılan bir test idi.

Bir başka broşürde, "Nisan, Arizona'da seçmen farkındalığı ayıdır. Oyunuzun önemini hatırlayın, lütfen!" ifadesi yazılıydı. Bu metin dolaylı yoldan kişinin çevre farkındalığını tetikledi ve bu durumda broşürlerin %22'si atıldı.

“Nisan, Arizona için enerji tasarrufu ayıdır. Gereksiz lambaları kapatın, lütfen!” yazılı broşürler daha somut olarak çevre farkındalığını çağrıştırdığı için yere atılanların oranı %17,5 oldu.

“Nisan, Arizona’nın doğal kaynaklarını koruma ayıdır. Geri dönüştürün, lütfen!” yazılı broşürlerin ise %15’i atıldı.

“Nisan, Arizona’yı temiz tutma ayıdır. Etrafa çöp atmayın!” yazılı olan broşürlerin ise sadece %10’u atıldı.

Bu basit deney göstermektedir ki normatif davranışı en az etkileyen, normatif bir mesaj içermeyen, iyi veya kötü ile alakası olmayan broşür oldu. Norm ne denli somut olarak belirtiliyorsa etki o denli büyük olmakta. Koşullamanın (6ncı bölümde sözü edilen astarlamanın) veya bilişsel etkinleştirmenin (aktivasyonun) bir başka örneğidir, bu: beyinlerimiz yazıları okuduğunda uyarılmış oluyor, fikirler ve kavramları etkinleştiriyor.

abbbbbbbbaabababbb  
bb  
bbbaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa.

### **(10) On Emir ve sahtekârlık: etkili uyarıcılar**

Aabbbbbbbbaabababbb  
bb  
bbbaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa.

### **(11) Oyunun adı: imalar ve mızıkçılar**

Aabbbbbbbbaabababbb  
bb  
bbbaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa.

### **(12) Sorumluluk korkusu: kuralların korkutucu etkisi**

Aabbbbbbbbaabababbb  
bb  
bbbaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa.

### **(13) Kurallar suçlular yaratır, yasak meyve lezizdir: tepki kuramı**

Aabbbbbbbbaabababbb  
bb  
bbbaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa.





