

BALTAŞ GRUBU

KURUMU YAŞATAN ANLAM

Liderlikten Kültüre Sistemden
Çalışana Amacın İnşası



2. BASKI

“Nedenini bilen nasılına katlanır.”
Friedrich Nietzsche

KURUMU YAŞATAN ANLAM

Liderlikten Kültüre Sistemden Çalışana Amacın İnşası

Yazanlar: Zuhal Baltaş, Acar Baltaş, Burçak Gökçeer Baltaş, Bülent Başar Baltaş, Durucan Baltaş, Ahmet Aydemir, Aslı Aydoğan, Tahsin Birgen, Eyyüb Ensari Cicerali, Emir Can Çıtak, Tolga Erдің, Seda Filiz, Sibel Gürlер, Ahu Çetin Karakaş, Ahmet Kesim, Mehmet Ormancı, İdil Sevil, Özlem Sezen, Gökçe Tuncer, Handan Odaman Uşaklıgil, Alper Ülper, Sinan Yasun, Seval Uslu Yazıcı, İbrahim Yeğın, Nihat Yılmaz

Yayına hazırlayan: Handan Odaman Uşaklıgil

Editör: Sema Çubukçu

Yayın hakları: © 2026 Doğan Yayınları Yayıncılık ve Yapımcılık Ticaret A.Ş.

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Yayınevinden yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

1. baskı / Ocak 2026

2. baskı / Şubat 2026 / ISBN 978-625-5683-73-1

Her 2000 adet bir baskı olarak kabul edilmektedir.

Sertifika no: 44919

Kapak tasarımı: Gökçen Yanlı

Sayfa uygulama: Yeşim Ercan Aydın

Baskı: Ana Basın Yayın Gıda İnşaat San. ve Tic. A.Ş.

Mahmutbey Mah. Devekaldırımı Cad. 2622 Sk.

Güven İş Merkezi, No: 6/13 Bağcılar - İSTANBUL

Tel. (212) 446 05 99

Sertifika No: 52729

Doğan Yayınları Yayıncılık ve Yapımcılık Ticaret A.Ş.

19 Mayıs Cad. Golden Plaza No. 3, Kat 10, 34360 Şişli - İSTANBUL

Tel. (212) 373 77 00 / Faks (212) 355 83 16

www.dogankitap.com.tr / editor@dogankitap.com.tr / satis@dogankitap.com.tr

Kurumu Yaşatan Anlam

Liderlikten Kültüre Sistemden Çalışana
Amacın İnşası

Zuhal Baltaş, Acar Baltaş, Burçak Gökçeer Baltaş,
Bülent Başar Baltaş, Durucan Baltaş, Ahmet Aydemir,
Aslı Aydoğan, Tahsin Birgen, Eyyüb Ensari Cicereli,
Emir Can Çıtak, Tolga Erdiñ, Seda Filiz, Sibel Gürler,
Ahu Çetin Karakaş, Ahmet Kesim, Mehmet Ormancı,
İdil Sevil, Özlem Sezen, Gökçe Tuncer,
Handan Odaman Uşaklıgil, Alper Ülper, Sinan Yasun,
Seval Uslu Yazıcı, İbrahim Yeğın, Nihat Yılmaz

Yayına hazırlayan:
Handan Odaman Uşaklıgil

İçindekiler

Sunuş	7
BİRİNCİ KISIM: Anlam Duygusunu Yaşatan Lider	9
Karar Kimin? / Prof. Dr. Zuhal Baltaş.....	11
Dijital Devrimin Dönüştürdüğü Dünyada Bilgelik Zekâsı / Prof. Dr. Acar Baltaş	53
Öngörülebilirlik: Belirsizlikte Liderlik Refleksi / Bülent Başar Baltaş.....	66
Kurtulmak mı, Koçluk Yapmak mı? / Dr. Tahsin Birgen	76
İş ve Yönetimde Psikoloji / Doç. Dr. Eyyüb Ensari Cicerali.....	86
Yenidünyada Ekip Anlayışı: Değişen Roller, Beklentiler ve Birlikte Başarmak / Tolga Erdinç.....	97
Bütünsel Bir Yaklaşımla Kurumsal Değişimi Yönetmek / Ahu Çetin Karakaş.....	108
İKİNCİ KISIM: Anlam Duygusunu Oluşturan Kültür.....	121
Kültürel DNA: Sürdürülebilir Başarının Gizli Mimarisi / Burçak Gökçeer Baltaş.....	123
Çeviklik: Zihniyet Dönüşümünden Kurumsal Uygulamaya / Durucan Baltaş, MSc.....	150
Türk Kültüründe Geribildirim Vermek ve Almak / Mehmet Ormancı	156

Türk Kültüründe Duygusal Zekâ / İdil Sevil.....	161
Türk Kültüründe Psikolojik Güvenlik / Özlem Sezen	178
Proje Yönetim Kültürü/ Sinan Yasun	186

ÜÇÜNCÜ KISIM: Anlam Duygusunu Destekleyen Sistemler 201

Kurumsal Gelişimde Teleskop Etkisi: Sürükleyici Öğrenme ile Geleceği Yakalamak / Emir Can Çıtak.....	203
İş Hayatında Akış'ın (Flow) Stratejik Gücü/ Seda Filiz	217
Ölçmeden Bilinemez ve Yönetilemez / Handan Odaman Uşaklıgil.....	230
Satışın Değişen Kültürü: Modern İş Dünyasında Satışın Evrimi / Alper Ülper.....	248
İş Hayatında Kişilik Özelliklerinin Rolü, Ölçümlemesi ve Değerlendirilmesi/ Seval Uslu Yazıcı.....	274
Kurumsal Firmaların Eğitimlerinde Kullandıkları Teknolojiler ve Sağladığı Faydalar / Nihat Yılmaz	287

DÖRDÜNCÜ KISIM: Anlam Duygusunu Yaşayan Çalışan 321

İnsana Yakışır ve Anamlı İş / Dr. Ahmet Aydemir	323
Duygusal Dayanıklılık / Aslı Aydoğan.....	330
Bir Yol Hikâyesi / Sibel Gürler.....	340
İş ve İlişki Çatışmalarında Stres Yönetimi / Ahmet Kesim	348
Hikâyenin Gücü: Modern Dünyada Anlam Yaratmanın Temel Aracı / Gökçe Tuncer.....	363
Uçtan Uca Müşteri Deneyiminde Mükemmellik / İbrahim Yeğin.....	371
Notlar.....	380

Sunuş

Kırk bir yıl önce çıktığımız kurumsal yolculuk, insanın potansiyeline inanan bir yaklaşımı Türkiye’de köklü bir biçimde yerleştirmeyi amaçlıyordu. Bu yaklaşımın temelinde yıllar içinde gelişerek bugün kimsenin aksini düşünmediği insan ihtiyaçları ile iş hayatının gerçeklerini birleştirmek vardı. Benzer şekilde kırk yıl önce eğitim ve gelişim sektöründe çok yaygın ve tercih nedeni olan Batı kaynaklı eğitimlerin yerine kaynağını Türk kültüründen alan bir anlayışı yerleştirdik. Bugün geriye dönüp baktığımızda, Baltaş Grubu’nun hikâyesi; bilimin ışığında gelişen, iş dünyasının değişen ihtiyaçlarına uyum sağlayan, kültür değerlerini önceleyen ve en önemlisi, insanın değerini merkeze alan bir birikimin hikâyesi olarak karşımızda duruyor.

Elinizdeki kitap, hep birlikte oluşturduğumuz bu büyük mirasın kutlamasıdır. Geçmişimize duyduğumuz saygının ve geleceğe dair sorumluluk bilincimizin bir yansımasıdır. Sahadaki gözlemlerimizin, yürüttüğümüz eğitim ve danışmanlık programlarının, araştırmaların ve binlerce insanla yan yana yürüdüğümüz çalışmaların oluşturduğu ortak deneyimin içinden süzölmüştür. Gönüllü Baltaş ekibi üyelerinin bireysel katkılarının bir araya getirilmesiyle oluşturularak, “ekip bilinciyle üretme” anlayışımızı hayata taşımıştır. Her yazarın kendi üslubuyla zenginleşen metinler; farklı düşünsel odaklara, yönetsel ve uygulama alanlarına, araştırma ve içgörüyü harmanlanmış bilgiye ışık tutmanın yanı sıra on yılları aşan yolculuğumuzu paylaşma ve Baltaş kültürünü ekip arkadaşlarımızın gözünden görünür kılama imkânı sundu.

Kurumu Yaşatan Anlam başlığıyla okuyucularımızı iş hayatında anlamın nasıl inşa edildiğine dair bütünsel bir yolculuğa davet ettik. Kitap bölümlerini bir araya getirirken; anlam duygusunun, önce liderlerin yol gösterme biçimlerinde filizlendiği, bunun kurum kültürünün dokusuna işleyerek ortak bir değerler zemini oluşturduğu, kültürün ise sistemler aracılığıyla kalıcı, ölçülebilir ve sürdürülebilir bir yapıya dönüştüğü, tüm bunların sonunda çalışanın günlük davranışlarıyla bu anlamı somutlaştırdığı anlayışla hareket ettik. Bu nedenle kitap, liderlikten kültüre, sistemden çalışana uzanan çizgide, anlam ve amaç arasındaki bağı ortaya koyuyor. Böylece anlam, sadece bireyin içsel bir arayışı değil; kararların, ilişkilerin ve kurumun işleyişinin merkezine yerleşen ve amacı inşa eden bir güç haline geliyor.

Baltaş Grubu'nun 41 yıllık yolculuğunda emeği geçen tüm ekip arkadaşlarımıza, birlikte çalıştığımız kurumlara, Türkiye'deki ve yurtdışındaki iş ortaklarımıza, gelişimlerine eşlik ederken bizleri de geliştiren binlerce Baltaş dostuna içtenlikle teşekkür ederiz.

Geleceğe yine aynı inançla, aynı heyecanla ve aynı sorumlulukla bakmaya devam edeceğiz.

BİRİNCİ KISIM

Anlam Duygusunu
Yaşatan Lider

Karar Kimin?

Prof. Dr. Zuhâl Baltaç

Karar vermek, yalnızca seçenekler arasında bir tercih yapmak değildir. Tercihlerin görünen yüzüyle ilgilenmek onların ardındaki anlam katmanını görünmez kılar. Oysa tercihlerin ardında anlamı oluşturan değerler vardır. Bunlar var olmayı yücelten merak ve arayışlardan güç alır; karar verme bu nedenle yalnızca bir bilişsel süreç değil, dünyayla ilişki kurma biçimidir. “Karar kimin?” sorusu tam da bu noktada belirir.

Zihin, ideallerimizin yanı sıra çoğu zaman farkına varmadığımız uyarıların, sosyal ve çevresel koşulların etkisiyle hareket eder. Bu nedenle, insan zihninin karar süreci karmaşık, önyargılara açık ve aynı zamanda teknolojik müdahalelerle yeniden şekillenebilir durumdadır. Yapay zekânın zirvesi olarak adlandırılan yapay genel zekâ (AGI);* insan düzeyindeki bilişsel yetenekleri anlama ve taklit etme becerimizde önemli bir sıçramayı temsil eder. İnsanın anlam arayışındaki tutkuları ve yaratıcılığı, yapay genel zekânın varlığıyla gelişiminin ve toplumsal ilerlemenin destekçisi olabilir. Faydalı ve uygun olana yönelmeyi kolaylaştıran tasarımlar, temelini nudgje kuramından alarak gündelik ve dijital yaşamı zenginleştirmiştir. Bu yazı, zihnimizin engeli yollarını keşfeden karar tuzaklarını anlayıp aşmaya yardımcı yöntemleri incele-

* Yapay genel zekâ (AGI), insan benzeri zekâyâ ve kendi kendine öğrenme yeteneğine sahip, doğrudan eğitilmediği ya da özel olarak tasarlanmadığı görevleri de yerine getirebilmesi amaçlanan yapay zekâ alanıdır (<https://aws.amazon.com/tr/what-is/artificial-general-intelligence/>)

mevi, dijital dönüşümün ve üretken yapay zekânın bu süreçteki rolünü tartışmayı amaçlıyor.

Kararın izinde: Beynimiz düşündüğümüzü sandığımız organımızdır

Var olduğundan itibaren insanın yaşamını sürdürmesi karar verme süreçleriyle iç içedir. Başlangıçta bu sürece bizi büyütenler ve çevremizdekiler yön verirken zaman içinde kendi etkinliğimiz artar. Bir gün içinde verdiğiniz kararları kaydetmeniz istense, listeyi yapmaya başladığınız ilk saatte karşılaştığınız karar anlarının sıklığı sizi şaşırtacaktır. Elinizde uzayıp giden bir liste oluşur. Listeye odaklanarak bu kararı nasıl verdiğinizi düşünmeniz istense, dikkat çeken ilk nokta, karar verirken izlenen zihinsel sürecin farklılığı olur.

Süreç açısından iki konu dikkat çekicidir. Birincisi, zaman faktörüdür. Bazı kararların anlık olduğunu, bazılarının kısa, bazılarının ise oldukça uzun sürede alındığını fark edersiniz. İkincisi, kararın alınış biçimidir. Bu açıdan süreç iki farklı mekanizmayla ilerler. Birinde tepki otomatiktir. Neden böyle yaptığı kişiye sorulsa, “Böyle olması gerekiyor”, “Hep böyle yaparım”, “Çoğunluk böyle yapar”, “Beklenen bu” ya da “İçimden geldi” gibi cevaplar alınır. Otomatik olmayan kararlarda ise kişi zihnen zorlanır, hesap yapar, gerekli koşullarda hesabı tekrarlar ve kararı zamana yayabilir.

İnsanın rasyonelliği varsayımına meydan okuyan, zihnin hızlı ve yavaş düşünen ayar noktalarını aydınlığa çıkaran iki psikolog Amos Tversky ile Daniel Kahneman’dır. Farklı soru sorma tekniğiyle yaptıkları araştırmalarda, zihnin karar anındaki mekanizmalarının farklı iki yol izlediğini saptamışlardır. Bir yönüyle sezgisel, hissi, çağrışıma bağlı, önyargılı, kontrolsüz, örtük olan kararlar; diğer yönüyle düşünsel, analitik, kontrollü, yavaş, kuralara bağlı, hesaplayan ve açık olarak tanımlanmıştır. Kararlarda hızı ve az enerji kullanımıyla öne çıkan yapı 1. sistem olarak adlandırılırken, yavaş çalışan ve enerji tüketen yapı 2. sistem olarak tanımlanmıştır. 1. sistemin otomatikleşmiş, refleksif ve hissi

kararlarına karşı, 2. sistemin otomatikleşmemiş, reflektif ve düşünsel yetileri vardır.

Derin duyguların pek çoğu ve yaptıklarımızın bir kısmı bilin-cimize uğramaz. Algılarımız gerçeklerden kopuktur. Beynin işlevi dış uyarınları ve bilgileri toplayarak uygun biçimde kararlarımızı ve davranışlarımızı yönetmek olduğu halde bu görevi yüksek bir performansla yerine getiremez. Zihnin karar veren sisteminden ikincisi, bilişsel düşüncenin yönetim merkezidir ve canlılık tarihinin yakın zamanına aittir. Bu sebeple evrimsel gelişim döneminin izlerini taşıyan 1. sistemin önüne geçmek, dengelemek ve doğru olanı seçmek konusunda zorlukları vardır. Beyin, önemli kararların olduğu sistemin merkezi olmasına karşın her zaman kendisi, diğerleri ve gelecek için yararlı ve yapıcı olan kararları veremez.

Dil becerisi kişinin içinde olduğu grupta otomatik olarak kazanılırken matematik ve istatistik hesaplama benzer şekilde kazanılamaz. Genel olarak iki buçuk yaşına kadar anadilini tüm dilbilgisi kurallarına uygun olarak öğrenebilen  ocuk, istatistiği aynı şekilde öğrenemez. İnsan zihninin işlem yapabilme potansiyelinin kullanımı eğitim ve sorgulama sistematigiyle şekillenir. Kararın optimize olması bilgi, enerji ve 2. sistem etkinliğiyle bağlantılıdır. Bu işleyiş bireyin zihinsel, duygusal ve bedensel konforunu bozar. Oysa 1. sistemin otomatik işleyişi yaşamı kolaylaştıran konforlu bir adadır. Zaman ve mek n açısından sonsuz bir  lemde var olduk ve yaşam sürüyoruz. Farkındalık olarak sık sık ifade ettiğimiz dünya alđı, önyargı ve malumat ile sınırlıdır. Düşünce ve eylemlere yol açan kararların ağırlıklı olarak bu alanda yer alması ise son derece sorunludur. Sağladığı avantajlarla bizi rahatlatan 1. sistem, karar direksiyonunu elde tutmayı sever.

Hazırlanma uyarınları: Bulunabilirlik artınca çekim alanı genişler

Psikoloji biliminde pek çok araştırmacı beyin otomatikliği ve bilinçsiz işlemleri üzerine gözlem yapmış ve deneysel araştırma önerilerinde bulunmuştur. Kararın istemsiz ve denetimsiz oluş-

tuğu hipotezinin test edildiği çalışmalardan biri de “etkiye neden olan eylem” (*priming affecting action*) veya hazırlama* olarak tanımlanır. Bunlar zihnimize önceden aktive edilen bir bilginin, sonraki algularımızı, düşüncelerimizi veya davranışlarımızı farkında olmadan etkilediği otomatik eylemlerdir. Bazen etrafımızda olup bitene şaşırır, bazen de kendimize akıl erdiremeyiz. “Bu kararı nasıl verdim, nasıl böyle davrandım?” diye düşündüğümüz durumlar az değildir.

Basit bir görevi yapmak üzerine kurgulanan bir araştırmada, deneye katılan üniversite öğrencileri başlangıçta yaşlı insanlarla ilgili “Florida, kel, gri, unutkan, kırışık” gibi sözcüklere maruz bırakılmıştır. Ardından, verilen bir görevi yapmak için koridorun sonundaki odaya yürümeleri istenmiştir. İlginç bir biçimde deney grubu katılımcıları kontrol grubu katılımcılarına kıyasla yolu normal yürüyüş hızından daha düşük bir hızda yürümüşlerdir. Söz konusu mesafede dakikada 90 adım atılırken, deney grubunun dakikadaki adım sayısı 30’a düşmüştür. Ön uyarının niteliği eylemi etkileme özelliğine sahiptir.¹ Bu ilginç çalışmanın başarılı tekrarları olmamasına karşın sosyal psikolojiye geniş bir alan açmıştır. Bilinçdışı bir süreç olan “hazırlama”, çevremizdeki dünyanın hafıza kayıtlarımıza yerleşimi ve bu etkileşimin kararları etkilemesidir.^{2, 3} Deneysel çalışmalar insanların çevrelerinde maruz kaldıkları hemen her şey sonucunda farkında olmadan bu sürece girdiklerini keşfetmiştir. Kelimeler, fotoğraflar, fikirler, nesnelere, renkler, kokular ve kültürel semboller buna örnektir.^{4, 5} Meta analizi yapılan 352 hazırlama deneyinin sonuçları kararın sosyal hazırlama tarafından desteklendiğini ortaya koyuyor. Ayrıca, hazırlamanın teşvik edici bir hedef veya davranışla ilişkilendirildiği durumlarda daha güçlü olduğu gösterilmiştir.⁶ Yakın zaman deneyimleri olarak tanımlanan hazırlama, genellikle üç aşamalı bir süreç sonucunda algımızda oluşan değişikliği işaret eder.⁴ Söz konusu üç aşama şunlardır:

* Priming: Hazırlama, ön etkinleştirme.

1. Kişinin bir görüntü, kelime veya çevrenin bir özelliğinden kaynaklanan hazırlayıcı bir uyarana maruz kalması.
2. Hazırlayıcı uyarar tarafından, kavramsal bir kategorinin beyindeki erişilebilirliğinin artması. Böylelikle söz konusu yeni bilgilerin kodlanma olasılığını artırması.
3. Etkinleşen yeni temsillerin algısal ya da davranışsal değişikliklere yol açması.⁷

Bu alanda çalışma ortaya koyan araştırmacılardan biri de davranışsal ekonomist Dan Ariely'dir. Ariely, hazırlama etkisinin ortaya çıkardığı eylemi "beklenti etkisi" olarak ele alır. Konuyu "Zihin beklediğine gerçekten sahip olur mu?" merakıyla sorgulamıştır. Öncelikle öğrencilerden kendi zihinlerini belli bir yönde yoğunlaştırarak "yaşlılık" ile ilgili kelimeler düşünmeleri ve bunları kullanarak cümle oluşturmaları istenmiştir. Ardından deneyin tamamlandığını düşünen öğrencilerin binadan ayrılma süreleri tespit edilmiştir. Ariely, deney grubu ile kontrol grubunun binayı terk etme sürelerini hesaplamış ve yaşlılıkla ilgili kelimeleri düşünerek çalışan grubun ortalama olarak binayı terk etme sürelerinin kontrol grubuna kıyasla daha geç olduğunu saptamıştır.⁸

Hazırlama; bir kişi, belli bir topluluk ya da olay hakkındaki izlenimlerimizi etkilemenin yanı sıra, insanların eylemlerini de etkilemesi nedeniyle dikkat çeker. Hazırlama, özellikle ırksal ve cinsiyete dayalı önyargıların tetiklendiği durumlarda, günlük yaşamımız üzerinde önemli etkilere sahiptir. Örneğin, polis memurları ve çocuk denetim memurları, siyahi stereotipleriyle ilgili kelimelerle hazırlandıktan sonra, nötr kelimelere kıyasla daha sert cezalar vermişlerdir.⁹ Ayrıca, güç fikrini hazırlamak, erkeklerin uygunsuz cinsel düşüncelere sahip olmasına yol açabilir.¹⁰ Hazırlama yoluyla, otomatik sistemin özellikle kalıp yargılarından gelen ve bilince uğramayan etkilerini tutum ve davranış üzerinde göz-

Hazırlama yoluyla, otomatik sistemin özellikle kalıp yargılarından gelen ve bilince uğramayan etkilerini tutum ve davranış üzerinde gözlemleyip analiz edebiliriz.

lemleyip analiz edebiliriz. Bu çalışmalar, bireyin kendi önyargı ve peşin hükümlerini tanımasına yol açarak kendini kontrol becerisi geliştirmesine imkân verir. Böylelikle, önyargı ve peşin hükmün etkisi altında kalmadan özgün karara yaklaşabilir.

Son dönem çalışmaları, önyargılı tutumları incelemek için hazırlama etkilerini farklı koşullarda kullandılar. Duygu Yanlış Atf Prosedürü* örtük tutumları ve önyargıları değerlendirmek için kullanılan psikolojik bir yöntemdir.¹¹ İnsanların nötr uyarılara verdikleri duygusal tepkileri nasıl yanlış atfettiklerini ölçer ve altta yatan çağrışımları ve tercihleri ortaya çıkarır. Katılımcılara, bir “öncül”ün (örneğin bir resim veya kelime) ardından “hedef”in geldiği bir dizi uyarı sunulur. Öncülleri görmezden gelmeleri yönündeki talimatlara rağmen, katılımcılar hedefi, öncülün duygusal değerini yansıtacak şekilde değerlendirme eğiliminde olur. Örneğin, katılımcılara beyaz Kafkas veya Müslüman bir yüzü önceden kasıtlı sunmak, ardından gelen nötr görseli değerlendirdikleri sırada, hazırlama koşulundaki tutumlarını ortaya çıkarabilir. Müslümanlara karşı tutumlar, Kafkaslara kıyasla “nötr uyarana” karşı olumlu veya olumsuz tutumlar olarak kendini gösterebilir.¹¹

Ön yüklemelerin nötr bir uyarının yargılamasında etkin sonuç vermesi toplumların üst iradeler tarafından parçalanmasını kolaylaştırır. Benzer araştırma tasarımları içki, sigara ve siyasi görüşlerle ilgili tutumları da somutlaştırmıştır.⁵ Bu nedenle, sosyal hazırlama aracılığıyla, sosyal arzu edilirlilik önyargısına açık katılımcıların sosyal olarak daha kabul edilebilir olacağına inandıkları bir şekilde tepki verdikleri hatırd tutulmalıdır.¹²

Sosyal arzu edilirlilik önyargısı: Beğenilmek isteriz

Sosyal arzu edilirlilik önyargısı** kişilerin farkında olmadan sosyal çevre tarafından onaylanacağını veya beğenileceğini düşündükleri şekilde belli yönlere gizlice çekilmeleridir. Değişen kültür ve konjonktüre uygun davranışları ortaya koymanın sağlayacağı

* Duygu Yanlış Atf Prosedürü: Affect Misattribution Procedure-AMP.

** Social desirability bias: Sosyal arzu edilirlilik önyargısı.

avantajların görünürlüğü artar ve yaygınlık kazanırsa bireylerin süregelen tutumları kolayca yön değiştirebilir. Yaygın olarak sunulan söylemler, görseller, semboller bireysel dönüşümün kapısını işaret ederse “sosyal arzu edilirlilik önyargısı” aktive olur.

Kişi kabul edilmesini kolaylaştıracağına inandığı şekilde tepki vermeye yönelir.¹² Önceki bilgilerle bağdaştırıldığında anlaşılacağı gibi, bu önyargı hazırlamayla yakından ilişkilidir. Sosyal arzu edilirlilik önyargısını hedefine alan literatür incelendiğinde, hazırlama etkileri en yaygın önyargı kaynaklarından biri olarak belirtilir. Özsunum (*self-presentation*) perspektifinden bakıldığında, sosyal arzu edilirlilik tutumunu etkileyen iki faktör ortaya çıkar:

- a) **Kendini dönüştürme:** Bazı gruplara ait sembol kullanılması, dövmeler, estetik müdahaleler, bazı kişilerin içinde olduğu topluluklara özgü ritüelleri, dili ve tutumları benimseme vb.
- b) **Başkalarını aldatma:** “Aslında ben bu yapılanları benimsemiyorum ama onlarmış gibi yaparak içlerinde oluyorum” yaklaşımını temsil eder.

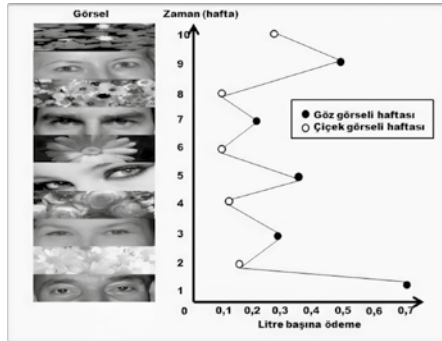
Bazen kasıtlı olsa da, sosyal arzu edilirlilik önyargısının bilinçsizce işleyebilmesi nedeniyle bireyler, sosyal beklentilerden etkilenebilmelerine rağmen bağımsız karar verdiklerine inanırlar.

Bu önyargı, özellikle hassas veya sosyal olarak öne çıkmış konularda, özbildirim anket yanıtlarını etkileyebilir. Bireyler, sosyal olarak daha kabul edilebilir görünmek için olumlu özellikleri ve davranışları abartabilir ve olumsuz olanları küçümseyebilir. Örneğin, uyuşturucu kullanımı veya yasadışı faaliyetler gibi sosyal olarak istenmeyen davranışları kabul etme olasılığı daha düşük olabilir. Öte yandan egzersiz veya hayırseverlik gibi sosyal olarak onaylanan davranışları abartırlar. Cinsel hayatlarını sorunsuz ve olumlu olarak göstermek isterler. Siyasi görüşleri sorulduğunda, görüşmecinin veya ortamın kabul ettiği normlara uygun görüşler ifade edebilirler. Bu nedenle anket ölçümlerinde kabul ve ret kararlarını tanımlayan maddelerin yapı ve dizimi ileri derecede hassastır. Araştırmalarda, sosyal arzu edilirlilik önyargısını azaltmak

için anonimlik sağlamak, doğrulanmış ölçekler kullanmak ve örtük ölçümlerden faydalanmak gibi çeşitli stratejiler öne çıkar.

Sosyal arzu edirlilik önyargısını kırmanın ve bununla başa çıkmanın birinci aşaması, bu önyargının ve hangi düzeyde olduğunun saptanmasıdır. Diğeri ise önlemek veya azaltmak için zorunlu seçim yöntemlerini kullanmaktır. Bu çalışmaların tüm koşullar altında ve tamamen mükemmel olduğu görülmemiştir. Ancak, hazırlanmış uyarıların potansiyel etkisi bilinçli olarak kabul edildiğinde, hazırlamanın etkisini azaltmak mümkün olur.¹³

İzlendiğini hisseden kişi, yapması beklenen davranışı yapmaya yönelir. İlginç deneysel uygulamalardan biri, görsel uyarıların karar üzerindeki etkisini sınıamıştır. Bu uygulama Newcastle Üniversitesi Biyoloji ve Psikoloji Okulu Evrim ve Davranış Bilimleri araştırma grubu tarafından denenmiştir. Bölümde kullanılan kahve ve çayın maliyeti bölüm çalışanları tarafından karşılanmaktadır. Ancak bu servisin sorumluluğunu alan asistanlar bütçeyi bir türlü dengeleyemez ve sürekli açık verirler. Bunun üzerine içlerinden bir asistan, kahve köşesine koyduğu görsellerin para verme davranışına etkisini araştırır. Önce tüm seçenekler net bir şekilde bir panoya yazılmış ve altına konulan para toplama kutusuna “Dürüstlük Kutusu” adı verilmiştir.



Görsel 1. Göz ve çiçek görseli haftalarında litre başına ödemenin değişimi.

Ekip sonraki her hafta duvara koydukları listede içecek başına ödenecek miktarı sabit tutmuş ama listenin üst kısmına yerleştirdikleri görseli değiştirmiştir. Üstte 15x3 cm genişliğindeki alana bir hafta çiçek, diğer hafta bir çift göz görseli yerleştirilmiştir (Görsel 1). Çiçekler ve gözler değişse de, gözler içecek alan kişilerin her zaman doğrudan gözünün içine bakacak şekilde düzenlenmiştir. Araştırma sorusu, hizmet alanların göz olan hafta ile çiçek olan haftada yapacakları ödeme kararları arasında bir fark olup olmayacağıdır. Sonuç psikologlar açısından beklenen yöndedir. Çalışanlar çiçek görselinin olduğu haftalara kıyasla göz görselinin olduğu haftalarda 2,76 kez daha fazla ödeme yapmıştır.¹⁴ Küçük gibi görünen ancak izlenme işareti olarak kullanılan uyarıcılar cömertliği pekiştirir.¹⁵

Ezber bozmak: Güçlü önyargının dışına çıkmak

İnsan aklının en değerli özelliği bilgiyi işlemektir, ancak psikoloji verileri sayesinde akli hesap dışı bırakan önyarguların ve hislerin varlığından haberdarız. Bu yapının kararlarımızı yönetme alışkanlığı baskındır. Aklın kararlarımızdaki etkisini artırmak önyargı farkındalığı ve sistematik sorgulamayla mümkün olur. Türkçenin zengin dil yapısında önyargının “peşin hüküm” olarak tanımlanması öğrenme isteği oluşturan etkili bir uyarıcıdır. Peşin hüküm sözü dramatik bir biçimde akli yok eden bir sözcüktür. Zihne kazınmış olan ezberler, değişen durumu anlamayı ve alternatif oluşturarak tepki vermeyi engeller. Ezberleri bozmak uzun dönemli bir mücadeledir. Ezberle başlayan hayatın ezberle sürdürülmesi insanın zihinsel gelişimini sekteye uğratar.

Ariely'nin Duke Üniversitesi'ndeki Common Cents Lab ekibi bir yandan mevcut ekonomik krizin temel nedenlerini irdelerken diğer yandan da kararlarımızı şekillendiren zihnin gizli kuvvetlerini araştırıyor. Sıkça rastlanan olayları ve zekice deneyleriyle çığır açıcı analizler yapıyorlar. Ariely, beklentilerin, duyguların, sosyal normların ve gözle görülemeyen diğer kuvvetlerin akıl yürütme becerilerimizi nasıl çarpıttığını somutlaştırır. İnsana dair önyargılar ve hisler konusundaki bulgularından bazıları şunlardır:

Bir şey için ne kadar çok emek sarf edersek, ona olan sahiplik hissimiz artar.

- Sahip olduklarımızı daha çok beğenecek görüşler geliştiririz.
- Andaki hazlar için uzun vadeli hedeflerimizi göz ardı eder ya da onlardan vazgeçeriz.
- Önümüze konan ilk fiyatı çapa olarak kullanır ve tercihleri o rakama göre yaparız.
- Ekonomimizi yöneten önyargılardan biri de sürü psikolojisine katılmamızdır.
- Kapısında sıra olan yerleri ve çok tüketilenleri iyi olarak kabul ederiz.

Common Cents Lab ve çok paydaşlı bir ekiple birlikte Türkiye ve ABD örneklemleri üzerinde harcama tercihlerindeki alışkanlıkları ve nedenlerini ele alan bir çalışma yürüttük. Ölçümler, harcama davranışlarını kişinin bütçesiyle uyumlu bir şekilde yönetmesi amacıyla hazırlanan Monay platformunun “istek ve ihtiyaç” kategorileri temel alınarak yapıldı. Bu çalışma, Türkiye ve ABD’de isteğe bağlı harcamaları çevreleyen kalıpları ve motivasyonları inceleyerek tüketici tercih ve davranışlarına ışık tutuyor. Tüketim kararındaki kültürel nüanslar incelendiğinde ülkemizin ilişki odaklı ve toplulukçu kültür normlarının bireysel ve iş odaklı kültür normlarına kıyasla harcama davranışında daha baskın rol oynadığı görülüyor. İlgi çeken konulardan bir diğeri de Türkiye örnekleminde ABD örneklemine kıyasla bütçe yönetimini zorlayan unsurun istek harcaması kaynaklı olmasıdır. Strese neden olan belirsizlik ve gelecek kaygısının yol açtığı duygu durumundan uzaklaşma eğilimi anlık mutluluklara sığınmaya neden olur. Bu nedenle harcama motivasyonu duygusal tatmin ve sevdiklerini mutlu etme arzusuyla ilişkilidir. Monay öğretisi, harcama alışkanlıklarında rol alan 1. sistem yönetimini tanıtarak farkındalık oluşumunu hızlandırır.

Özellikle davranışsal ekonomide kullanılan 1. sistem tetikleyicileri kişiden çok kişiyi eyleme yönelttiği ticari sistemlere yarar.^{8, 16}

Us* akıldır. Uslu, uslan ve ussal aynı kökten gelir. Ussal tutum akıllı başında bir karara imkân vererek taraflar açısından yapıcı sonucu araştırır. Kararların akıllı uslu olması eğitimle iç içe girer. Eğitim bireyi öğrenerek, geliştiren sorgulama ve keşfetme becerisi kazandıran bir olgunlaşma sürecidir. Bu anlayış yaşam boyu öğrenme kavramını ve gelişim zihniyetini pekiştirir. Kişinin üreterek bireysel ve toplumsal değer oluşturma kapasitesi kazanmasını destekler.

Kararın akıllı uslu olması üzerine düşünürken Kahneman'ın önerisine göz atmakta yarar var. Karar kalitesini yükseltmek için başvurulması gerekenleri 6 başlıkta toplamıştır. Kestirme ve sezgisel yolların peşine düşmeden önce kararı gözden geçirme şansınız varsa kullanılmasını öneririm.

1. Kararlarınızda sezgilerinizi kullanmayı erteleyin, sezgiler güvenilir değildir.
2. Geçmişteki benzer durumları araştırarak örnekleyin, deneyimleriniz değerlidir.
3. Mümkün olduğu kadar veri toplayın çünkü bilgiler kararınızı olgunlaştırır, kanıt gerçekte bağlantılıdır.
4. İleri bildirim (*feed forward*) yaparak verilecek karar için ulaşılabilecek fiziksel, görsel, sayısal tüm bilgi ve durumu haritalayın.
5. Premortem sorgulama** (*premortem enquiry*) yapın.
6. İyimserlikten kaçının, zira karar noktasındaki iyimserlik çoğunlukla tedbirsiz iyimserliktir.

Sezgi, bilinçli bir muhakemeye ihtiyaç duymadan, içgüdüsel olarak bir şeyi anlama veya bilme yeteneği olarak tanımlanır. Herhangi bir şeyin gerçekleşeceğinin içine doğmasıdır. Sezgilerine tutkun olan insanlar fazla çaba harcamadan diğerleri ve olay

* Nişanyan Sözlük'e göre, eski Türkçe (yalnızca Oğuzca) us "idrak, iyiyle kötüyü ayırma yetisi" sözcüğünden evrilmiştir.

** Premortem sorgulama (ölüm öncesi sorgulama/otopsi), geleceği güvence altına alma olasılığını artırmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu yöntemde, karardan bir gün sonra toplanılır ve bir yıl sonra o kararın başarısız olduğunu düşünerek sebepleri tartışmaya açılır.

hakkında çıkarımda bulunmaya yatkındırlar. Son birkaç yıldır iç-güdülerden kaynaklanan ve his olarak yorumladığımız algılardan beslenen sezgilere güven üzerine bir akım başlatıldı. Toplumsal söylemler güçlüdür ve çoğumuzu etkiler. Toplumla mal edilmek “istenen” normların beyin kayıtlarına işlenmesi ve bulunabilirliğinin artması kabulü güçlendirir. Ariely’nin çalışmalarıyla gün yüzüne çıkan iki özelliğimizi hislerimiz bakış açısıyla ele alalım. Örneğin, halihazırda sahip olduğumuza tutkuyla bağlanmamız, ona bir şey olacağı ya da nazar degeceği hissini doğurabilir. Kazanabileceklerimizden ziyade kaybedeceklerimize odaklanmak kaybetmekten korkma hissimizi uyanık tutar. Sezgileri sıfırlayamayabiliriz, ancak sezgilerin kurgusundan haberdar olursak eleme ve seçim şansımız olur.

Sezgisel kararların temel özelliklerine¹⁷ dikkat etmek güvenli alanda kalmayı sağlar. Buna göre;

1. Özgüveni yüksek olanlar daha sık yanılır.
2. İnsanlar önce karar verirler, sonra o kararlarını destekleyecek sebepleri bulurlar. Bu yapı, önyargıya dayalı fikirlerini değiştirmelerine imkân vermez.
3. Sezgiler geliştirilebilir ve doğrulanabilir, ancak bunun iki koşulu vardır: pratik yapmak ve sonuçların görülmesini sağlamak.
4. Ortaya çıkan fikre hemen ve etkin geribildirim vererek önyargının dışına çıkmayı sağlamak önemlidir.

Buradaki üçüncü madde, sezgiye güven açısından güçlendirilmesi gereken maddedir. Bilgi kazanılmışsa ileri derecede sınanması sonucunda güven eğrisi yükselir. Tıp fakültesi görev yıllarımda uzmanlık sınavına hazırlanan asistanların bu beceriyi kazanma gayretlerine tanık olmuştum. Benzer süreç her meslek açısından geçerlidir. Pratik yapmak, mükemmelliğe yaklaşmanın temelidir.

Pek çok karar, aileyi ve toplumu ilgilendiren sonuçlar doğurarak bireysel sınırları aşar. Buradaki ilkeleri hatırlatan zihinsel egzersizler, derin önyargılarınızı tanımaya ve önyargılı kararlar-

Baltaş Grubu'nun 41 yılı aşan hikâyesi; bilimin ışığında gelişen, iş dünyasının değişim ihtiyaçlarına uyum sağlayan, kültür değerlerini önceleyen ve en önemlisi insanı merkeze alan bir birikimin hikâyesi. *Kurumu Yaşatan Anlam*'da bu hikâyeyi birlikte yazdığımız arkadaşlarımızın deneyimlerinden süzölen özü bulacaksınız.

— Acar Baltaş

Bu kitaba verdiğimiz isimle okuyucularımızı iş hayatında anlamın nasıl yapılandırılacağı konusunda bütünsel bir yolculuğa çıkarıyoruz. Yolumuz, yalnızca daha verimli kurumlar inşa etmeyi değil; insanların ait hissettiği, katkı vermek istediği bir kurum iklimi yaratmayı hedefleyen ve içinde kalmak istediği organizasyonlar için emek veren herkesle kesişecektir.

— Zuhâl Baltaş

Kurumu Yaşatan Anlam, Baltaş Grubu danışmanlarının sahadaki gözlemlerinden, yapılan sayısız eğitim ve danışmanlık programından, araştırmalardan ve binlerce insanla yan yana yürüttüğü çalışmalardan oluşan ortak deneyimleri içeriyor.

— Handan O. Uşaklıgil

Bu kitapta yer alan yazarların telif gelirleri Türk Üniversiteli Kadınlar Derneği İstanbul Şubesi'ne bağışlanacaktır.

