



Doç. Dr. Övül Sezer Röportajı

Doç. Dr. Övül Sezer, University of North Carolina Kenan-Flagler Business School

Poets & Quants'ın hazırladığı "40 Yaş Altı En İyi 40 Akademisyen" listesine girmenizden ötürü tebrik ederiz. Bu kurum, aday gösterilme ve seçilme süreci ile biraz bilgi alabilir miyiz sizden? Neler hissettiniz?

Çok teşekkür ederim. Bu listede yer almak ve bu güzel haberi sizlerle paylaşabilmek benim için de çok büyük bir mutluluk ve gurur oldu. Poets & Quants her yıl hem dünyadaki okulları, okulların sunduğu programları hem de akademisyenleri değerlendiren ve her yıl en iyiler listesi hazırlayan bir kurum. Bu listenin önemi, tamamen bağımsız bir kuruluş tarafından tüm dünyadaki üniversiteleri kapsayacak şekilde yapılması. Bir diğer özelliği de listeye girebilmek için, dersinizi almış öğrencilerin ve alanınızdaki diğer akademisyenlerin tamamen gönüllü bir şekilde, sizi aday göstermesi gerekli. Öğrencileriniz ve diğer akademisyenler, sizin bu listeye girmeye layık olduğunuzu düşünüyorsa, sizin için bir aday gösterme mektubu yazıp, bunu Poets & Quants'a gönderiyorlar. Tüm bu adımların uzun ve emek gerektiren bir süreç oluşu ve listenin bağımsız şekilde değerlendirilmesi, bu ödülü çok anlamlı kılıyor. Bu yıl 2000'i aşkın aday gösterilmiş, en son 160 akademisyene kadar elemeler yapılmış. En sonunda da en iyi 40 akademisyene ulaşılmış. Bu değerlendirmelerde sizi aday gösteren mektupların sayısı ve içeriği çok etkili oluyor. Ben de özellikle öğrencilerimin ve meslektaşlarımla beni aday göstermesinden dolayı çok mutlu oldum. Ben doktora henüz üç yıl önce tamamlamış yeni bir akademisyenim. Bu kısa zamanda bu ödülle layık görülme, özellikle öğrencilerimin, verdiğim derslerin içeriği ve sınıfta kurduğumuz bağ ile ilgili söyledikleri güzel sözler beni çok mutlu etti. Bir de bu ödülü alınca, ülkemizde de araştırmalarımı paylaşabilme şansım oldu. Birçok canlı yayında araştırmalarımı anlatabilme fırsatına eriştim. Gerçekten hem

üniversitelerden genç arkadaşlarımız hem davranışsal bilimlere ilgi duyan birçok izleyici bana ulaştı. Bu güzel haberi ve araştırmalarımızı paylaşabilmek benim için gerçekten en büyük mutluluk. Çok mutlu oldum ve bana gösterilen ilgiye de sizin aracılığınızla sonsuz teşekkür ederim.

Akademisyenliğinizin yanı sıra stand-up komedyenlikle ilgileniyorsunuz. Bu iki meslek birbirini nasıl besliyor? Mizah sizin için küçüklüğünüzden beri bir ilgi alanı mıydı ve ABD'de olmak bunu nasıl etkiledi?

Evet, ben aynı zamanda stand-up komedyenim. Mizah ve davranışsal bilimler gerçekten birbirini tamamlayan alanlar, çünkü her iki alanda da "Ne işlemiyor, sorun nerede?" sorusunu soruyoruz. Eğer dünyada her şey harika olsaydı, tüm insanlar her zaman doğru kararı verebilirdi, komedi ya da sosyal bilimler olamazdı. Davranışsal bilimlerde deneyler yaparak bu yanıtı arıyoruz, stand-up komedide ise bazen abartarak, bazen kendimizle dalga geçerek, bazen ironi ile bu yanlışlığı gözler önüne seriyoruz. Ve tabii her iki alanda da isin özü tamamen insan doğası. Mizah benim için her zaman bir ilgi alanıydı, profesyonel olarak stand-up ile iki yıldır uğraşıyorum. Ama beni çok uzun zamandır tanıyan hiç kimse bunu duyunca şaşırıyor. Öncelikle ailem, daha sonra çocukluk arkadaşlarım, okul arkadaşlarım bunu duyduklarında, zaten beklenen bir durum olduğunu söylediler, bu beni çok sevindirdi ve daha da cesaretlendirdi. Hatta yıllar sonra yeniden incelediğim ilkokul arkadaşlarımla notlarında, lise yıllığımda bile, arkadaşlarımla hep mizah anlayışından bahsettiğini fark ettim. ABD'de olmak bunu tabii ki etkiledi. Öncelikle komedi başka bir dilde yapabilmek ve içinde bulunduğumuz kültüre ya da kullandığımız dilin esnekliklerine hâkim olmak gerekli. Bir de en büyük etkisi, başka bir ülkeye gidip

eğitim hayatını tamamlamak, orada bir hayat kurmak, bambaşka kültürlerden insanların arasında yaşamı inşa etme yolculuğu gözlem yeteneğini çok geliştiriyor. Her detaya uzaktan bakabilme, dışarıdan bakıp anlayabilme ya da fark edilen farklılıkların temelindeki sebepleri sorgulama içgüdüğü günlük hayatın bir parçası haline geliyor. Komedi de bilim de tamamen gözleme dayalı bir alan olduğu için, bunun çok faydası olduğunu düşünüyorum. Stand-up benim için müthiş bir macera, hep devam etmek istiyorum.

Davranışsal bilimci olarak günlük hayatımızda akılcılıktan uzak davranışlarımızı deneylerle inceliyorsunuz. Çok geniş bir alan. Sermaye piyasalarında sıkça ihtiyaç duyulan davranışsal finans bile davranışsal bilimlerin alt bir alanı. Bu kadar geniş bir alanda çalışma alanınızın sınırlarını nasıl çiziyorsunuz? Örneğin "mütevazılık maskesi altında övünmek" başlığını ele almayı nasıl belirlediniz?

Davranışsal bilimler gerçekten çok geniş bir alan, dediğiniz gibi finanstan, sağlık alanına, hukuk alanına, hatta siyasal bilimlere, ekonomiye, psikoloji, sosyolojiye, işletmeye, birçok farklı alan ile alışverişte bulunan ve uygulama sınırları çok geniş olan bir alan. Ben bundan dolayı büyük bir heyecan duyuyorum. Aslında kendime çok çalışma alanı sınırlamıyorum. İnsan doğasından kaynaklanan ve akılcılıktan uzak olan, ancak çözüm bulabileceğimiz her türlü sorun, benim için bir araştırmacı olarak incelenmesi, araştırılması, anlaşılması gereken bir konu. Tabi sorununuzda çok haklısınız, çünkü o kadar ilginç konu ve araştırma sorusu var ki, zaman yetmiyor, bu konuda zorlanıyorum. Mütevazılık maskesi altında övünmek konusu benim doktora tezimin konusu idi. Bu konuya odaklanmam aslında mizaha olan ilgim sayesinde oldu. Okuduğum bir mizah kitabında, ünlü Hollywood yıldızlarının Oscar kabul ediş konuşmalarında söyledikleri açıklamalar vardı. Bu açıklamaların bazıları çok samimiyetsiz görüldüğünden, kitapta bazı ünlülerle dalga geçiliyordu. Ben kitabı okurken, bu sorunun hepimiz için geçerli olduğunu fark etmeye başladım. Kendimizi övmek ya da övünülecek özelliklerimizi doğru şekilde paylaşmak ne kadar büyük bir sorun, üstelik kimse bunun sırrını, doğru yöntemini bilemiyor. Her gün sosyal medya, mesajlar, telefon görüşmeleri, görüntülü konuşmalar derken, birçok yoldan kendimizi anlatmaya çalışıyoruz, ama bunda ne kadar

başarılıyız? Bu sorular kafamda şekillenmeye başladığında bu konuya odaklanmaya karar vermiştim. Mütevazılık maskesi altında övünmek çok yaygın ve hepimizin de zaman zaman yaptığı bir hata, bu bakımdan da çok ilgimi çekti. Bu araştırma bana iyi izlenim bırakabilmenin gerçekten de çok boyutlu bir konu olduğunu öğretti.

Araştırmalarınızı ABD'ndeki deneklerle yapıyorsunuz. Bu denekler farklı kültürler farklı coğrafyalarda olsaydı farklı sonuçlar elde edilir miydi? Yoksa bunlar evrensel davranış şekilleri midir?

Bu soru hem çok güzel hem de derin bir soru. Üzerinde çalıştığımız davranışsal bilim konuları, evrensel konular. Örneğin "kayıptan kaçınma" (loss aversion) şeklinde tarif edebileceğimiz davranış şekli, her insan için geçerli. Hiçbirimiz elimizdekini kaybetmek istemeyiz ve hayattaki kararları çoğunlukla kaybedişleri önlemek üzerine alırız. Bu evrensel bir sonuç. Ancak farklı kültürlerin etkilerini daha derinden incelememiz gerektiği de bir gerçek. Psikolojide özel olarak farklı kültürleri kıyaslayan bir alan var, çok da başarılı çalışmalar var. Ancak ben davranışsal bilimlerin de bu tür karşılaştırmalı çalışmalara daha fazla önem vermesi gerektiğini düşünüyorum. Hatta şu an Amerika'da sosyal bilimlere yöneltilecek ve haklı bulduğum bir eleştiri, denek olarak deneylerimize katılan bireylerin, Amerika'nın bile yalnızca bir kesimini temsil ettiği yönünde. ABD çok çeşitli bir toplum ve buradaki araştırmaların henüz tam olarak Amerika'yı bile yansıttığını söylemek mümkün değil. Bu yüzden bu deneyler başka kültürlerden insanların katılımıyla gerçekleştirilebilirse, mutlaka çok daha aydınlatıcı sonuçlara ulaşabiliriz. Az önce verdiğim kayıptan kaçınma örneği ve bunun evrenselliği tabii ki her insanda görülür. Ama davranışsal bilimlerin tüm sonuçlarından varabileceğimiz bir başka nokta, çevrenin, içinde bulunulan ortamın davranışa etkisi. Hepimiz bulunduğumuz ortamlara göre kendimizi ayarlıyoruz ve zamanla bulunduğumuz ortamdan kaynaklanan davranışlar bir nevi alışkanlığa dönüşüyor. Bu yüzden insan doğası ve akılcılıktan uzak davranışlar evrenseldir, ancak bunların farklı çevrelerde ve farklı kültürlerde sonuçları birbirinden farklı olabilir. Bu tür araştırmaların yapılamamasının sebebi farklı kültürler arasındaki koordinasyon zorlukları ve kaynak eksikliği. Umarım en yakın zamanda tüm deneylerimizi birçok kültürden farklı bireylerle paylaşabiliriz, böylece çok daha bilgilendirici sonuçlar elde edilir.

Pazarlık ve Yönetimsel Karar Verme süreçlerinde sıkça yaptığımız hatalar nedir? Daha etkin bir şekilde pazarlık yapabilmek için önerileriniz ne olur?

Pazarlık konusunda hem yaptığımız hatalar var hem de üzerinde durmadığımız, ama sonuçları çok önemli olan eksiklerimiz var. İyi pazarlık edebilmek için hem araştırmaların bizlere gösterdiği hem de öğrencilerimize ve yöneticilere öğrettiğimiz ilk ana unsurlardan biri, bir pazarlığa belli bir strateji ve hazırlık dahilinde başlamak. Bu basit gibi görünen adım, ne yazık ki birçok iş insanının üzerinde durmadığı bir konu. Stratejisiz bir şekilde, tamamen sezgilerimize güvenerek başlayacağımız pazarlıklar istediğimiz sonucu getirmeyecektir. Ciddi bir hazırlık süreci gerekir, hatta biz her zaman hazırlıksız pazarlığa hayır denmesini öneriyoruz. Bir başka önemli nokta, eğer anlaşmaya varılamazsa, sonuç bizim için ne olur sorusunun cevabını çok net bilmemiz gerekli. Pazarlık masasına oturmak, ille de bu pazarlık bir sonuca bağlanmalı demek değildir. Yıllardır öğrettiğimiz derslerde ve vaka çalışmalarında gördüğüm, pazarlık masasına oturan herkes, kendini bir anlaşmaya varmak zorunda hissediyor. Bu duruma "aggreement bias" "anlaşma yanılığısı" diyoruz. Bu yanılığ tüm seçeneklerin varlığını görmemizi engelliyor, üstelik pazarlık dışındaki seçenekleri ve B-planını fark edebilmeyi de zorlaştırıyor. Yani ikinci büyük önerimiz, her zaman "anlaşamazsak ne olur" sorusunun cevabını ve planını hazırlamak. Aynı şekilde, pazarlık etmeden önce sorularımızı hazırlamak, özellikle "neden" sorusunu karşı tarafa yönelmek çok önemli. Genelde pazarlıklar çok sonuç odaklı gerçekleştiğinden, karşı tarafın bulunduğu durumu anlamak için doğru soruları atlayabiliyoruz. Neden sorusu bu bakımdan çok mühim. Aynı şekilde karşı tarafın bize sorabileceği sorulara da net bir yanıtımız olmalı ya da hangi yanıtları ne kadar açık şekilde söylemek istiyoruz, bunu bilmemiz gerekli. En önemli ve pratik önerilerimizden biri, ki bu yıllar içinde birçok araştırmamızın da gösterdiği bir netice, pazarlıklarda ilk teklifi yapan büyük bir avantaj sağlıyor, bunun sebebi ilk teklifi yaparak, üzerinde tartışılan miktarın (ücretin, bedelin) kendi hedefimize yakın olmasını sağlayabiliyoruz. "Anchoring" ya da çapalıma dediğimiz bu prensip pazarlıklarda çok kullanılıyor. Bütün bunlarla birlikte yine iletişimin önemine geliyoruz, karşı tarafın sınırlarını, kısıtlandığı noktaları anlayabilmek çok önemli. Onların amacı nedir, onları sınırlayan noktalar

nelerdir? Bu yüzden doğru soruları doğru zamanda sorabilmemiz gerekli. Pazarlıklarda ve tüm iş ilişkilerinde güvenin önemi de çok büyük. Güven sağlayabilmek kısa yollardan gerçekleştirilebilecek bir şey değil, ama en azından davranışsal bilimlerden öğrendiğimiz bir sonuç, sunduğumuz ilk teklif, eğer yuvarlak bir sayı olmak yerine, daha detaylı bir sayı ise, karşı taraf bunun üzerine düşünülmüş ve daha dürüst bir teklif olduğunu düşünüyor, en azından verdiğimiz tekliflere bunu yansıtabiliriz. Son olarak hem hayatta hem de pazarlıklarda, asla ultimatoma önermiyoruz. Her zaman iletişimin gücüne güvenmek lazım.

Bizi hem sevsinler hem de saygı duysunlar istiyoruz. İş hayatında daha çok sayılmak özel hayatımızda daha çok sevmek şeklinde bir eğilim var mı yoksa iş hayatı olsun özel hayat olsun her zaman hem sevmek hem de sayılmak mı istiyoruz?

Her insanın temel ihtiyacı hem sevmek hem sayılmak. İş hayatında belki saygınlık daha önemli bir unsurmuş gibi görünebilir, ama tüm araştırmalarımız bize gösterdi ki, iş hayatında da sevmek çok önemli. Hem insanlar bunu önemsiyor hem de bunu önemsemekte çok haklılar. Şöyle düşünelim, iş arkadaşımız çok yetenekli, çok akıllı, çok başarılı olsun. Ama eğer bu kişi çekilmez bir kişi ise, hiç kimse onunla sosyalleşmeyecek, dolayısıyla iş hayatında yükseliş de gerçekleşmeyecek. Dolayısıyla, her ilişkide günlük hayatımızda ve iş hayatımızda da sevmek ve sayılmak istememiz çok doğal. Ancak sorun şurada: Sevmek için gereken davranışlarla, saygınlık uyandırmak için gereken davranışlar birbirine zıt. Örneğin kendini çok sevdirmek isteyen biri, iş yerinde her şeye evet diyebilir, sürekli güler yüzlü olabilir, çok arkadaş canlısı bir tutum sergileyebilir. Halbuki saygınlık, iyi iş çıkarmanın yani sıra, zaman zaman hayır diyebilmekle ya da eleştirel bakış açısı getirebilmekle de doğru orantılı. Burada dengeyi bulabilmek çok önemli. Biz yaptığımız tüm araştırmalarda, bu iki amacın çakıştığı noktalarda iletişimin bozulduğunu gördük.

Samimiyet bazen saflık bazen de aşırı özgüven olarak algılanabiliyor. Siz her şeye rağmen samimiyet diyorsunuz. Samimi olmanın da taşıdığı riskler var mıdır?

Ben araştırmalarımız doğrultusunda her şeye rağmen samimiyet diyorum, bunun en önemli sebebi, hepimizin samimiyet radarının çok güçlü olması. İzlenim araştırmalarının en çarpıcı sonuçlarından biri saniyeden bile kısa bir

zamanda karşılaştığımız kişiler hakkında bir izlenim edinmemiz. Bu izlenim genelde o kişinin bize yansıttığı samimiyet doğrultusunda olumlu ya da olumsuz olabiliyor. Yani bir bakıma eğer güven uyandırmak istiyorsak samimi olmaktan başka çaremiz yok. Ancak tabii ki bunun da getirdiği riskler var. Özellikle güven duygusunun henüz oluşmadığı yeni iletişimlerde dengeyi bulabilmemiz, kendimizi çok savunmasız bir şekilde anlatmamamız gerekir. Bunu özellikle pazarlık derslerinde de çok konuşuyoruz. Öğrencilerimiz hep sorarlar, her şeyi karşı tarafa söylemeli miyiz diye? Bunun yanıtı tabii ki hayır. Ancak neyi söyleyip, neyi söylemeyeceğimize önceden karar verip, ona göre bir davranış tutumu sergilersek, bu da bir samimiyettir. Yani risklere karşı hareket edebilmemiz lazım. Ama yine de bir insanda güven oluşturmak için -hem sosyal hem profesyonel hayatta- içtenlik gibisi yok.

Biraz da Derneğimizin de faaliyet gösterdiği sermaye piyasalarına girmek istiyoruz. ABD sermaye piyasalarının kalbinin attığı bir ülke. Sizin sermaye piyasaları ile aranınız nasıl? Tasarruflarınızı hisse senetlerine yönlendiriyor musunuz?

Tabii ki ben de sermaye piyasaları ile ilgileniyorum. Zaten davranışsal iktisat dersi de verdiğim için, kendim de deneyimlemem gerekiyor. Bu konuda hem tasarrufları yönlendirmek hem de hepimizin sermaye piyasalarında yapabileceği hataları ders olarak anlatmak benim için çok ilginç bir deneyim oluyor.

Değerli zamanınız için teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Ben çok teşekkür ederim. Çok keyifli bir sohbet oldu, nice araştırmalarla yeniden buluşmak üzere.