

PROJE YÖNETİMİ VE ETİK: SİYASAL ARAŞTIRMA PROJELERİ ÖRNEĞİ

Selim OKTAR

STRATEJİ|MORİ Yönetim Kurulu Başkanı

Dr. Emre ERDOĞAN

STRATEJİ|MORİ Proje Yöneticisi

ÖZET:

Proje yönetiminde Etik kavramının nasıl bir rol oynayabileceğini anlayabilmek için, “Etik nedir” sorusunda ziyade, insanlar neden etik kurallara uygun davranırlar sorusunu yanıtlamaya çalıştık. Tarihsel olarak bu soruya verilen yanıtları doğal/dini yaklaşım ve sözleşmeye dayalı yaklaşımlar olarak kabaca kategorize etmek mümkün. Oyun Teorisi'nin klasik modellerinden “Tutuklunun İkilemi” oyunu da bireylerin etik kurallara uygun davranıp davranmama kararlarını hangi stratejilere bağlı olarak verdiklerini de anlamamıza yardımcı olmaktadır. Kısa vadede etik kurallara uygun davranmamak oyuncular için daha cazipken, orta ve uzun vadede ise etik kurallara uygun davranmanın daha iyi bir strateji olduğunu da görmekteyiz. Ayrıca oyuncular bu kararlarını verirken kararlarından etkilenecek olan paydaşlarının da nasıl etkilendiklerini göz önünde tutmalıdırlar. Siyasal araştırma projelerindeki deneyimimiz, kurumlara ve bireylere etik kuralları dayatacak bir merkezi kurum olmamasına karşın, profesyonel araştırmacıların bu konuda dikkatli davrandıklarını göstermektedir. Bunun nedeni ise hem orta ve uzun vadede itibarlarını korumak istemeleri hem de etik kurallara uygun davranmazlarsa paydaşlarının da bundan kötü şekilde etkileneceklerini belki de sezgisel olarak farketmiş olmalarıdır. Sonuç olarak, proje yönetimi sırasında karşılaşılabilecek etik sorunlarla mücadele edebilmek için, proje yönetiminin aksiyonlara yön verecek etik prensipler tespit etmesi ve bu prensipleri tespit ederken de iş ve sosyal paydaşlarını da göz önünde tutması gerekmektedir.

GİRİŞ:

Felsefe bilimi açısından bakıldığında Etik¹ kavramının tarihinin eski olmasına karşın, iş ahlakı olarak bu kavramın tartışılmasının yeni olduğunu görmekteyiz. Aslında, Eflatun'un ve Aristo'nun ilk dönemlerinden itibaren zanaatkarın işini nasıl doğru yapacağı konusunda bazı düsturlar vardır. Aynı zamanda Osmanlı döneminin önemli kurumu Ahiliğin en önemli özelliklerinden biri iş yapma ahlakı olarak tanımlanmıştır ve ünlü sosyolog Weber de, kapitalizmin gelişmesini belirli bir dünya görüşü olarak protestan etiğine bağlamıştır. Bütün bunlar, “doğru nedir?” sorusuna yanıt vermenin yanısıra, “doğru iş nasıl yapılır” sorusuna yanıt olarak etik tartışmasının derin bir geçmişi olduğunu göstermektedir.

Öte yandan, bu konuşmanın başlığının bizi yönlendirdiği “mesleki etik” olarak etik tartışmasının iş dünyasında sistematik olarak tartışılması görece olarak yeni bir olgudur. Kuçuradis, “kültürler ötesi normlar arama yaklaşımı” olarak tanımladığı ve meta-etik adını verdiği felsefi arayışın bir tezahürü olarak “meslek etikleri”nin son yirmi yılda tartışılmaya başladığını belirtmektedir². Dobson ise, iş dünyasında meslek etiğinin yoğun bir şekilde tartışılmasının nedeninin; toplumsal değerlerde yaşanan materyalist gereksinimlerden, kendini gerçekleştirilmeye yönelik değişimin ve bu değerleri taşıyan yöneticilerin sayısının artmasına ve şirketlerin bu değişime duyarlı hale gelmesine bağlamaktadır³. Nedeni ne olursa olsun, iş/meslek etiği konusu, son dönemlerin gözde konularından biri haline gelmiş ve farklı tartışmaların odak noktası olmuştur.

Proje Yönetimi ve Etik başlıklı bu oturumda sunacağımız konuşmanın temel amacı, etik kavramını ve o kavramın gelişmesinin nedenlerini tartışmaktan çok, biz proje yönetimiyle ilgilenen kişileri “etik” davranmaya itecek faktörleri sergilemektir. Bu sergilemeyi yaparken de, “siyasal kamuoyu araştırması projeleri” gibi etik açıdan sürekli sorgulanmakta olan, karmaşık müşteri ve paydaş ilişkilerini içeren bir konudaki deneyimlerimizden yola çıkmayı; bu deneyimlerden dersler çıkarabilmek ve “**Proje Yönetimi ve Etik**” gibi geniş bir konuda bazı öneriler geliştirebilmek için bazı analitik araçlardan faydalanmayı da öngörmekteyiz.

Çalışmanın ilk kısımlarında “neden etik davranmalıyız” sorusunu farklı bakış açılarıyla yanıtladıktan sonra, oyun teorisinin önemli katkılarından biri olan “İşbirliğinin Evrimi” (Evolution of Cooperation) paradigmasını kullanarak bireylerin bir işbirliği olarak etik

¹ Etik kelimesi aslında büyük harfle yazılıyor olmasına karşın küçük harfle yazacağım.

² Kuçuradis, Ioanna, “Felsefi Etik ve ‘Meslek Etikleri’”, iç. **Etik ve Meslek Etikleri: Tıp, Çevre, İş, Basın, Hukuk ve Siyaset**, haz. Harun Tepe; Türk Felsefe Kurumu Yayınları, 2000

³ Dobson, John; 2002, “Three Business Contexts: From the Technical and Moral, to the Aesthetic”, <http://ejbo.jyu.fi/archive/dobson.html>

davranmasını tartışacağız. Daha sonraki aşamalarda, paydaşlık kavramını ve bu kavramın proje yönetimi açısından çıkarımlarını da göstereceğiz. Çalışmanın ikinci kısmında, bu çerçevede içerisinde durarak, siyasal araştırmalar konusundaki deneyimlerimizden bahsedeceğiz.

Etik Kavramı: İnsanlar Neden Etik Davranır?

Bireyleri etik davranmaya iten faktörleri tartışmaya başlamadan önce bir konunun üzerinde durulması gerektiğini düşünmekteyiz: Etik kurallardan söz edildiği zaman “yalan söylememek”, “başkalarının hakkına saygı göstermek”, “verdiği sözleri tutmak ve sözleşmelere sadık kalmak”, “başkalarını tehlikeden koru”, “ihtiyacı olanlara yardım et”, “adil ol” gibi ahlaki davranış kurallarının akla geldiğini görmekteyiz⁴. Oysa “**Proje Yönetimi ve Etik**” konusunda yüksek sesle düşündüğümüz bu çalışmada, üzerinde durmak istediğimiz etik kavramı bu ahlaki davranış kuralları değildir. Bu ve benzeri kuralların, gerek kişiler, gerekse şirketler arası ilişkilerde zaten bir standart olarak varolması gerektiğini düşünmekteyiz; dolayısıyla bu çalışmanın sonucunda “proje yöneticileri etik davranmak istiyorlarsa yalan söylememelidir” gibi bir çıkarıma varmak, çalışmamızın amaçları arasında bulunmamaktadır.

İnsanların neden etik kurallara uygun davranması gerektiği sorusuna verilen yanıtları kabaca iki ana başlık altında toplayabiliriz. Doğal/inanca dayanan nedenler yaklaşımı ve sözleşme yaklaşımı. Çalışmamızın bu aşamasında söz konusu iki yaklaşımı kısaca gözden geçireceğiz. Burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta, bu iki kategorinin birbirinden tümüyle bağımsız olmadığı, vereceğimiz örneklerin her iki kategoride de yer alabilecek parçaları olduğu gerçeğidir. Böyle bir kategorizasyonun nedeni sadece Etik üzerine düşünceleri kaba iki başlık altında sınıflanabilmesinin Etik epistemolojisi üzerine düşünürken işimizi kolaylaştıracağını düşünmemizdir.

“Doğal yaklaşım” adını verdiğimiz kategorideki yaklaşımların temelinde, toplumların da doğa gibi bazı içkin özellikleri olduğu, toplumun üyeleri bireylerinin de bu özelliklere uyum sağlamaları, bunu da kendi iç huzurları için yapmaları gerekmektedir. Aristoteles’e göre “Tanrının ve aklın sesi olarak yasa ‘tüm tutkuların arınmış’ akıldır” ve yasanın egemen olmasını isteyenler “akılın” egemen olmasını isteyenlerdir⁵. Bireyler, yasaya boyun eğdikleri

⁴ Leisinger, Kurt, “İşletme Etiği, Çok Uluslu Şirketler ve Gelişmekte Olan Ülkeler”, iç. **Etik ve Meslek Etikleri: Tıp, Çevre, İş, Basın, Hukuk ve Siyaset**, haz. Harun Tepe; Türk Felsefe Kurumu Yayınları, 2000; s.87

⁵ Davran, Zeynep, “Hukuk Kurallarının Etik Temelleri”, iç. **Etik ve Meslek Etikleri: Tıp, Çevre, İş, Basın, Hukuk ve Siyaset**, haz. Harun Tepe; Türk Felsefe Kurumu Yayınları, 2000; s.143

zaman, “akıla” boyun eğecekler, böylelikle de kendilerindeki “hayvansal içgüdüleri” kontrol altına alabileceklerdir. Benzer bir şekilde, Eflatun’un “bilgi erdemdir” yaklaşımı da, insanın öğrenerek ve düşünerek beyinin temsil ettiği akılın, vücudun temsil ettiği hayvansal ihtiyaçları kısıtlaması olarak okunabilir⁶. Cicero’nun oğluna yazdığı “Zorunluluklar Üzerine” eserinde görüldüğü üzere “ahlaksız davranışların kişiliği bozduğu; hedonistik, zevk ve sefa düşkünlüğünün “kişisel uyumumuza” zarar verdiği” gibi bir yaklaşımı da bu kategoriye dahil edebiliriz⁷. Öte yandan, “tek tanrılı” dinler olan Yahudilik, Hristiyanlık ve Müslümanlığın, “iyi insan olmak için tanrının buyruklarına boyun eğmesi gerektiği” olarak özetleyebileceğimiz yaklaşımları da bu başlık altında toplanabilir.

Etik kavramı açısından saydığımız bütün bu yaklaşımların ortak özellikleri, etik kurallara uygun davranışı bireylerin iç muhasebesine bırakmaları, kurallara uyulmaması durumunda ise uymayan kişinin bu dünyada ya da ölümden sonra, hukuksal otorite ya da Tanrı tarafından cezalandırılacağını öngörmeleridir. Dolayısıyla, insanlar ya “iyi insan olmak” için ya da eylemlerinin cezalandırılmasından korktukları için, etik kurallara uygun davranacaklardır. Hobbes’in “*Leviathan*” adını verdiği, toplumun tamamını kontrol eden ve kurallara aykırı davranan bireyleri cezalandırarak bireylerin içgüdülerinin gereği olarak diğer bireylere zarar vermelerini engelleyen, böylelikle de toplumun uyumunu koruyan devasa devletini de; Rousseau’nun “toplumsal sağduyuyu” temsil eden ve eğitimden siyasete kadar herşeyi kontrol ederek mülkiyetin bozduğu insanların birbirine zarar vermelerini engelleyen devlet kavramını da bu yaklaşım kategorisine dahil edebiliriz. İnsanlar etik kurallara uygun davranacaklardır, çünkü davranmazlarsa karşılaşacakları ceza, etik davranmamanın getirileriyle karşılaştırılamayacak kadar şiddetli olacaktır. Bu yaklaşımın kabaca mantıksal çıkarımı da insanların etik kurallara uygun davranmalarını sağlayabilmek için kuvvetli bir otoriter kurum tesis edilmesi ve bu kurumun da etik kuralların ihlali durumunda, kuralları ihlal edenleri şiddetle cezalandırmasıdır. Böylelikle bireyler mesleki sosyalizasyonları sürecinde otoriteye uygun davranmayı öğreneceklerdir.

Etik kavramına sözleşme yaklaşımı ise, yukarıda anlattığımız yaklaşımdan farklı olarak etik kurallara uygun davranmanın bireylerin kendi tercihlerinin bir sonucu olduğu ortak paydasında buluşan felsefi yaklaşımları içermektedir. Aydınlanma sonrasında “rasyonel” insan kavramına dayanan bu yaklaşıma göre, bireyler ahlaki kurallara uymanın kendi çıkarlarına daha uygun olduğunu göreceklerdir. Locke’a göre haz peşinde koşan bireyler,

⁶ Sabine, George ve Thomas Thorson; **A History of Political Theory**, Holt, Rienart Winston, 1973; s.83

⁷ *ibid.*, s:157

topluma dahil olmakla imzaladıkları sözleşmede “haz peşinde koşma” haklarından feragat etmektedirler⁸. Bentham ve Mill’in kişiliklerinde öne çıkan “faydacılık” yaklaşımında ise, “kazancını en fazla, acıyı ise en aza getirme” ilkesiyle motive olan bireyler “toplumdaki en çok sayıdaki birey için en fazla kazancı sağlayacak durum” olarak tanımlanan ve çeşitli mekanizmalarla tespit edilmiş olan “doğrulara” uygun davranacaklardır. “Faydacılık” yaklaşımın, felsefi tartışmalarında önemli bir yer işgal etmiş olan sorunları Kant gibi “idealist” felsefecilerin “doğru nedir” sorusunu yanıtlamalarına neden olmuştur. Kant’a göre “herhangi bir eylem, eğer ‘eyleyen’ ‘iyi niyet’le hareket etmişse doğrudur”. ‘İyi niyet’ kavramı ise subjektif bir değerlendirme olmaktan çok akıla dayanan ve her durumu değerlendirilmesini sağlayan kategoriler yaratan ‘maksim’lerdir. Bu maksimlerden biri “eylemlerin evrensel olmalıdır, yani birisine nasıl davranıyorsan herkese öyle davranmalısındır” ve bir diğeri de “insanlara saygı esastır, insanlar asla bir araca hizmet edecek eşyalar değildir”. Kant’ın rasyonel bireyi neyin doğru olup olmadığına karar verir ve harekete geçerken, faydacılardan farklı olarak eylemlerinin sonuçlarının getirisine değil, prensiplere uygun olup olmadığına dikkat edecektir.

İnsanlar neden etik kurallara uygun davranır sorusuna yanıt aradığımız bu bölümde, “sözleşmeye” dayanan yaklaşımlardan yola çıkarak, bireylerin toplum içinde varolabilmek için kendi çıkarlarının bir kısmından rasyonel olarak feragat etmeleri gerektiği yanıtı verebiliriz. Bu feragat sonucunda, toplum daha “iyi” ya da “adil” bir toplum olacak ve insanlar feragat ettiklerinden çok daha fazlasını kazanacaktır. Dolayısıyla, insanların etik kurallara uygun davranmaları için, kendi haklarından –ki bazı güçlerini kötüye kullanmalarının da bir hak olduğu çıkarımı bu kategorinin yukarıdaki kategoriden ne kadar farklı olduğunu göstermektedir- feragat etmeleri, bunun için de etik kuralların onların çıkarlarına aslında daha uygun olduğuna ikna edilmeleri gerekmektedir. “Liberal” bakış açısı adını verebileceğimiz bu yaklaşımın başarılı olabilmesi için insanların neyin iyi olduğu hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. Etik sorunsalı çerçevesinden düşündüğümüz de ise, bu bakış açısının en önemli çıkarımının mesleki etik söz konusu olduğunda, diğer mesleki bilgiler kadar mesleki etiğin de eğitime dahil edilmesidir.

Oyun Teorisi: Neden Etik Davranılmalı Sorusuna Bir Yanıt

Çalışmamızın bu aşamasında, insanlar neden etik kurallara uygun davranmalı sorusuna bir yanıt olabilecek bir yaklaşımı, *Oyun Teorisi* yaklaşımını tartışmak istiyoruz. Son günlerde John Nash’in yaşam öyküsünü anlatan “*Akıl Oyunları*” adlı filmle popüler olan oyun teorisi,

⁸ Davran, ibid.; s.149

1940'lardan itibaren gerek matematik, gerek ekonomi ve gerekse de diğerk bilim dallarında bir yaklaşım biçimi olarak ön plana çıkmıştır. Oyun teorisinin amacı, aktörlerin –ki bunlar bireylerden, ülkelere ve hatta hayvanlara kadar geniş bir yelpazeden olabilir- tercihlerini yaparken rasyonel davrandıkları ve çıkarlarına uygun olarak stratejiler uyguladıkları varsayımına dayanır. İlk bakışta çok basite indirgenmiş bir yaklaşım olarak gözükse de, yaklaşık yarım asırdır üzerine çalışılması nedeniyle sorunlarının büyük bir kısmını aşmış bir teorik yöntem olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışmamızın bu bölümünde “insanlar neden etik kurallara uygun davranır” sorusuna, oyun teorisinin temel kavramlarından biri olan “*Tutuklunun İkilemi*” kavramından yola çıkarak bir yanıt vermeye çalışacağız.

“*Tutuklunun İkilemi*” oyunu 1950’de Drescher ve Flood tarafından ortaya konulmuş bir oyundur ve birçok bilim dalında yoğun olarak kullanılmaktadır. Oyun şöyle özetlenebilir:

“Siz ve herhangi bir duygusal bağınız olmayan ortağınız bir suç işliyorsunuz. Yakalanıyorsunuz ve karakolda ayrı hücrelerde gözaltına alınıyorsunuz. Bölge savcısı size geliyor ve ortağınıza da teklif ettiğini söylediği şöyle bir öneri getiriyor:

‘İkiniz için de bazı kanıtlarımız var ve ikiniz de diğerk hakkında bir suçlamada bulunmazsa, birer yıl hapiste yatacaksınız. Eğer, sen suçu işlediğini ve ortağının da seninle beraber olduğunu itiraf edersen, işbirliği yaptığın için seni serbest bırakacağız ve o hapiste üç yıl yatacak. Doğal olarak o itirafta bulunursa ve sen susarsan, üç yıl hapiste yatan sen olacaksın, o da hemen hapisten çıkacak. Eğer ikiniz de itiraf ederseniz, ikiniz de ikişer yıl hapiste yatacaksınız”.

Bölge savcısı hücreden çıkıyor ve sizi bir saat sonra kararınızı öğrenmek için geri döneceğini söylüyor. Kararınız ne olur?”⁹

Bu oyuna *Tutuklunun İkilemi* adını verilmesinin sebebi şudur: Siz ve ortağınız için en iyi durum ikinizin de hiçbir şey söylememesi ve ikinizin de birer yıl hapiste yatıp serbest kalmanızdır. Ancak ortağınızın nasıl karar vereceğini bilmediğinizden tercihiniz şöyle oluşuyor: Eğer savcıya itirafta bulunursanız, ortağınızın kararına göre hapiste 0 ya da 2 yıl kalacaksınız. Eğer bulunmazsanız, yine ortağınızın kararına göre 1 ya da 3 yılınızı hapiste geçireceksiniz. Doğal olarak savcıya itiraf etmek daha iyi bir strateji olarak gözükmektedir. Sizin kararınızın ne olduğunu bilmeyen ortağınız da aynı stratejiyi tercih edeceğinden, oyunun sonucu olarak ikişer yıl hapiste kalacaksınız. Bu oyunu ikilem olarak

⁹ Bu konuda bir çok kaynak mevcut. Oyunun bu şekilde anlatımını “The Prisoner’s Dilemma: Iterated and Interactive” başlıklı web sayfasından aldım. www.miskatonic.org/pd.html

nitelendirilmesinin nedeni, oyunun sonunda her iki taraf için de en iyi durumun değil, “sub-optimal” olarak tabir edilen daha kötü bir durumun gerçekleşmesidir. Oyun tekrar tekrar oynandığında daha da ilginçleşmektedir, çünkü tekrarlanan oyunlarda ortağınızın bir önceki hareketini bilerek karar vereceğinizden kararınız farklı olabilecektir.

Tutuklunun İkilemi oyununu etik açısından ilginç kılan nedenler nedir? Etik kurallara uyup uymama kararıyla karşı karşıya kalan bir birey düşünelim. Eğer bu birey etik kurallara uygun davranırsa, kazancının belli bir kısmından feragat edecektir. Eğer etmezse, elde edeceği kazanç, etik kurallara uygun davranmasından daha fazla olacaktır. Öte yandan, toplumda diğer bireyler vardır. Onlar da aynı kararı vereceklerdir ve bireyimiz diğerlerinin ne karar vereceğini bilmemektedir. Dolayısıyla durum tipik bir *Tutuklunun İkilemi* durumudur ve birey diğerlerinin de etik kurallara uymayacağını varsayarak etik kurallara uymayacaktır. Etik kurallara uymanın getirisinin az, diğerlerinin de uyup uymayacaklarının belirsiz olması nedeniyle, hiç kimse kurallara uymak için istek göstermeyecektir. Böylelikle bireyler rasyonel olarak uymamayı tercih edeceklerinden, yukarıda kısaca bahsettiğimiz şekilde başka oyuncular –örneğin merkezi bir otorite- devreye girecek, uymama durumlarının getirilerini değiştirecek ya da farklı bir oyun kuracaktır.

Doğal olarak etik konusu bu kadar basitçe modellenecek bir durum değildir. Ancak oyun teorisinin en önemli getirilerinden biri karşılaştığımız durumlarda ayrıntıları göz ardı ederek genelleştirilebilir olana dikkat edebilmemizi sağlamaktır. Oyun teorisi sayesinde aktörler arası etkileşimler modellenebilir, genellenebilir ve aktörlerin hareketlerini belirleyen motifler, malumat setleri ve değerler tartışılabilir. *Tutuklunun İkilemi* oyununun soğuk savaş döneminde ABD ve SSCB arasında, belli durumlarda siyasi partiler arasında, reform yapmak isteyen hükümetler ve muhalifleri arasında, çıkar grupları arasında oynandığını gösteren çok sayıda yayın bulunmaktadır.

Kendi konumuza dönersek, yukarıdaki şartlar altında rasyonel aktörlerin etik kurallara uygun davranmalarının hiç de beklenen bir sonuç olmadığını söyleyebiliriz, bu da bizi “insan insanın kurdudur” sözünün sahibi olan Hobbes’la aynı bakış açısına götürebilir. Oysa ki birçok toplumda insanlar yukarıdaki durumlarda “işbirliğine” gitmekte ve etik tartışması felsefenin en önemli sorunlarından biri olmaktadır. Şimdi kısaca bir özetini vereceğimiz siyaset bilimci Robert Axelrod’un “*İşbirliğinin Gelişimi*” yaklaşımı bu noktadan yola çıkmaktadır: Eğer oynanan oyun “Tutuklunun İkilemi” olsaydı, hiçbir zaman işbirliği yapılmazdı ve bugün hala

mağaralarda yaşıyor olurduk çünkü toplumsal ilerlememiz defalarca tekrarlanan işbirliklerinin bir sonucudur¹⁰.

Axelrod, bu savı tartışmak için yukarıda bahsettiğimiz yapıya benzer bir oyun kurmuştur. Bu oyunun yukarıda bahsedilen oyundan temel farkı oyunun tekrarlanır olmasıdır yani bir kere karşılaştığınız aktörlerle defalarca karşılaşmanız ve her karşılaşmada o aktörün bir önceki hamlesini bilmenizdir. Daha sonra bu oyun, oyun teorisiyle ilgilenen 14 bilim adamına gönderilmiş ve bu bilim adamlarından en karlı çıkacak stratejileri önermeleri istenmiştir. Gönderilen stratejiler bilgisayarda karşılıklı olarak 200'er defa karşılaştırılmış ve en başarılı olan strateji "*Tit for Tat*" adı verilen strateji olmuştur. Daha sonra yarışma kamuya açılmış, 62 farklı strateji yine 200'er defa karşılaşmış ve oyunu yine "*Tit for Tat*" kazanmıştır. Bu oyunun galibi olan strateji ise çok basittir: Rakip oyun bozanlık yapana kadar işbirliğine git, oyun bozanlığını bir sonraki oyunda oyun bozanlıkla cezalandır, daha sonra yine işbirliğine git. Axelrod, bu bulgudan yola çıkarak 1984 yılında "*Evolution of Cooperation*" (İşbirliğinin Evrimi) adlı bir kitap yayınlamıştır. Bu tarihten 1992 yılına kadar binden fazla yayında bu kitaba referans verilmiştir. Bugüne kadar ise verilen referans sayısı ise 2500'den fazladır.

Axelrod'un yukarıdaki durumdan yola çıkarak vardığı nokta, gerek insanlar arasında gerekse de diğer canlı varlıklar arasında "evrimden" kazançlı çıkabilmenin, kısaca "varolabilmenin" en önemli yolunun bu tür bir işbirliğe yönelik davranış sergilemek olduğudur. Yani, *Tutuklunun İkilemi* oyununun ilk bakışta gösterdiği gibi insanlar için en iyi strateji kendi çıkarını maksimize edecek şekilde işbirliğinden kaçmak değil, işbirliğine giderecek ortalama kazancı maksimize etmektir.

Axelrod'un "*İşbirliğinin Evrimi*" yaklaşımının genelde etik, özelde ise proje yönetimi ve etik başlıkları açısından çıkarımları nelerdir? Yukarıda etik sorunsalının Tutuklunun İkilemi oyunuyla analogisinin kurulabileceğini ve aktörlerin etik davranmamaya eğilimli olacaklarını belirtmiştik. Axelrod'un "*İşbirliğinin Evrimi*" yaklaşımı çerçevesinde, bireylerin rasyonel olarak işbirliğine gitme eğilimleri olduğunu da öğrenmiştik. Bu bilgiler ışığında şunu söyleyebiliriz: Her ne kadar kısa vadede etik kurallara uymama aktörler için daha cazip olsa da tekrarlanan oyunlarda, etik davranmayan aktörler, diğerleri tarafından cezalandırılacaklardır. Somutlamaya çalışırsak, eğer birisiyle iş yapıyorsanız ve o kişinin size yalan söylediğini farkederseniz, ikinci kez ya iş yapmazsınız ya da iş yaparken dikkatli olursunuz. Söz konusu

¹⁰ Axelrod'un bu çalışması için internette kolayca bulunacak kaynaklar Robert Hoffmann "Twenty Years On: The Evolution of Cooperation Revisited", <http://jass.soc.survey.ac.uk/3/2/forum/1.html>; Bjorn Brembs, "Chaos, Cheating and Cooperation: Potential Solutions to the Prisoner's Dilemma", OIKOS, 76; iş dünyasından bir uygulaması için "Evolution's Arrow"; <http://www4.tpg.com.au/users/jes999/5.htm>;

aktörün bu “oyunbozan” yaklaşımı her iş yapışınızda tekrarlanırsa bir süre sonra siz de bu aktörle iş yaparken kurallara uygun davranma konusunda hassas olmazsınız. Durumu daha da genellersek, bu aktör her iş yaptığı kimseyle “oyunbozan” stratejisi izliyorsa, doğal olarak belirli sayıda işten sonra kimsenin “işbirliği” yapmak istemeyeceği bir oyuncu haline gelecek –çünkü insanlar öğrenirler- ve başlangıçta “oyunbozanlık” yaparak elde ettiği karlar, orta ve uzun vadede eriyecek ve oyunun sonunda “oyunbozan” oyuncu diğer karma strateji izleyen oyuncularla karşılaştırıldığında çok da karlı çıkmadığını görecektir. Konuya etik kurallara uyma sorunsalıyla yaklaşırsak, etik kurallara uymayan oyuncu orta ve uzun vadede, uymamış olmanın getirilerini kaybedecektir.

Proje yönetiminin oyuncularını basitçe düşünelim: Öncelikle ilk aktör proje yöneticisi olacaktır. Bu proje yöneticisi kurumsal olarak bağımsız olabilir, örneğin bir dış kurum; ya da kurum içinden bir takım, departman ya da grup olabilir. Bu aktörün homojen olması şart değildir, farklı çıkarlara sahip farklı gruplardan oluşabilir. Ancak şimdilik bu aktörün homojen çıkarlara sahip olduğunu varsayalım. İkinci aktör ise, projenin sahibi olacaktır. Projenin sahibi de proje yürütücüsü gibi kurum içi ya da dışı olabilir. Proje yürütücüsü etik kurallara bağlı kalma ve böylece kalmamanın karlarından vazgeçme ile, kurallara bağlı kalmama ve böylece getirilerinden faydalanma arasında bir tercih yapacaktır. Aynı anda, proje sahibi de benzer bir tercih yapacaktır. Kendimizi proje yürütücüsüyle özdeşleştirirsek, basitçe kısa vadenin karlarını uzun vadenin karlarıyla karşılaştırmamız gerekecektir. Geleneksel *Tutuklunun İkilemi* yaklaşımında “oyunbozanlık” yaparak kısa vadeli karlarımızı maksimize edebiliriz. Ya da “işbirliğine” yönelik davranır ve kısa vadenin karlarından vazgeçebilir böylece orta ve uzun vadeli karlarımızı hedefleyebiliriz. Kısa vadede kar gözetken bir strateji izlersek ve “oyunbozanlık” yaparsak, proje sahibi de bir sonraki etkileşimimizde “oyunbozanlığa” eğilimli olacaktır. Eğer oyunu biraz daha sofistikeleştirmek istersek, aktörler arası bilgi aktarımının oyunlardan bağımsız olacağını, yani Aktör A’nın Aktör B’yle olan deneyiminin, Aktör C’ye aktarabileceğini; böylelikle de Aktör C’nin, Aktör B’yle olan etkileşiminde Aktör B’nin stratejisi hakkında fikir sahibi olacağını da varsayarsak, “oyunbozanlıktan” sağlanan kısa vadeli getirilerin erimesinin beklenenden daha kısa sürmesi söz konusu olacaktır. Durumu özetlersek, “İşbirliğinin Evrimi” çerçevesinden yaklaşıldığında, etik kurallara uymak, bir ahlaki zorunluluk değil; proje yürütücülerin çıkarıdır.

Bu noktada kısaca üzerinde durmamız gereken bir soru vardır: Hangi şartlar altında “işbirliği” stratejisi “oyunbozanlık” stratejisinden kısa, orta ve uzun vadelerde daha cazip hale gelir? Öncelikle yukarıda kurguladığımız modelin temel varsayımlarından birinin oyunun tekrarlanabilir olduğudur. Yani bir karşılaştığınız aktörlerle bir daha mutlaka karşılaştığınız

varsayımdır. Eğer oyuncular birden fazla defa karşılaşmıyorlarsa, yukarıdaki veriler ışığında “oyunbozanlık” yapmak karlı hale gelecektir. Ve hatta, karşılaşma sıklığıyla kısa vadenin karları arasına bir negatif korelasyon olması beklenmelidir. İkinci varsayımımız ise aktörlerin öğrendikleridir, yani oyuncuların bir önceki oyunun sonuçlarını, diğer oyuncunun stratejisi hakkında kestirim yaptıklarını varsayıyoruz. Eğer oyuncular öğrenmiyorlarsa ve bu a priori bilgileri ışığında strateji kurmuyorlarsa; “oyunbozanlık” yapan oyuncu için kısa vadeli karlar daha fazla olacaktır. Bir üçüncü durum da, biraz önce ek varsayım olarak belirttiğimiz oyuncular arası bilgi değişiminin olmadığı durumlar olabilir. Oyuncular arası bilgi aktarımı ne kadar çoksa, kısa vadeli karlar o kadar fazla olacaktır. Bir de bütün bunlardan bağımsız olarak düşünülmesi gereken, oyunun getirilerinin dağılımıdır.

Etik sorunsalının oyun teorisi açısından incelemesini yapmak çalışmamızın amaçlarından biri olsaydı, oyunun daha da sofistikleştirip eksik bilgi, asimetrik bilgi gibi faktörleri de devreye sokmamız gerekirdi. Ancak sorgulamamızın bu kısmını, meslek olarak oyun teorisiyle ilgilenenlere bırakmak daha doğru olacaktır. Axelrod’un “*İşbirliğinin Evrimi*” yaklaşımının sorunumuz açısından çıkarımlarını şöyle özetleyebiliriz: Kısa vadede oyunbozanlık yapmak, yani etik kurallara uymamak daha karlı gibi gözükse de, uzun vadede sürekli oyunbozanlık yapan oyuncular evrilemeyecek, yani yokolacaklardır.

Oyundaki Diğer Aktörler: Paydaş Yaklaşımı:

Etik sorunsalına oyun teorisinin “Tutuklunun İkilemi” modelinden yola çıkarak yaptığımız çözümlenmenin en önemli varsayımlarından biri, oyunun iki oyuncu arasında oynandığıdır, yani oyunun sonuçlarını iki oyuncunun karşılıklı aksiyonları belirleyecektir. Proje yönetimi örneğinde düşünersek, oyuncular proje yürütücüsü ve proje sahibidir, diğer proje yürütücüleri ve proje sahipleri de vardır, ancak getiriler ikili karşılaşmaların sonucunda belli olacaktır. Şimdi sormak istediğimiz soru, eğer aynı anda oyunda olan oyuncu sayısı daha fazlaysa, yani proje yürütücüsü olarak biz sadece proje sahibiyle değil, başka kimselerle de etkileşim içinde bulunuyorsak ve oyundaki stratejimizin sonucunda diğer aktörler nezdinde de kayıplarımız ve kazançlarımız olarsa? Bunun bir sonucu olarak oyundaki tercihimizi yaparken diğer aktörleri de gözetmek zorunda kalıyorsak? O zaman karar verici olarak proje yürütücüsünün yapması gereken tercih çok daha komplike olacaktır. Çalışmamızın bu aşamasında iş dünyasında oyunlarımızı oynarken yalnız olmadığımızı, çok farklı alanlarda da uyguladığımız “Paydaş” (stakeholder) yaklaşımıyla vurgulamak istiyoruz.

Paydaş yaklaşımının temelinde “şirketler ve onların yöneticileri kime hizmet eder?” sorusuna verilen yanıt yatmaktadır. Geleneksel liberal görüşün bu soruya verdiği yanıtı ünlü ekonomist

Milton Friedman'ın şu sözlerinde bulabiliriz: “Şirketler kendileri için vardır”. Batı kapitalizmi çerçevesinde baktığımızda şirketlerin sahipleri hissedarlardır. Bu hissedarlar kar amacıyla şirketlere yatırım yaparlar. Şirket yöneticileri karlarını arttırmalı ve bu hissedarların beklentilerini tatmin etmelidirler, yoksa “ahlaksızlık” yapmış olurlar. Bu bakış açısından, piyasa karlarını maksimize etmeye çalışan canavarların rekabet ettiği bir alandır ve bu alanın sınırları sadece yasalardır.

Ancak son yirmi yıldır bazı gelişmeler bu yaklaşımın yanıtı bırakmış sorular ürettiler. Öncelikle bir çok araştırma tüketicilerin etik davranan şirketlerin ürünlerinin tercih edildiğini gösterdi¹¹. Uluslararası şirketlerin son dönemdeki bazı uygulamaları da bu konuda önemli örnekler yaratmaktadır. Örneğin Shell kendi bünyesinde insan haklarını ve çevre etkilerini değerlendirmek için bir departman kurma kararı aldı. Başka bir petrol şirketi BP, Kolombiya'daki yatırımın yöneticilerini hassas bir konu olan insan kaynakları ihlalden dolayı eleştirilen hükümetten uzak durmaları konusunda uyardı. Bu konudaki en ilginç vakalardan birini PepsiCo. Bhurma'da yaşadı. Bhurma'daki yatırımı konusunda eleştirilen PepsiCo., yatırımını devam ettirme kararı yüzünden toplumda ciddi bir eleştiri aldı ve ancak 1997'de çekilme kararı aldı. Nike'ın ve Benetton'un çocuk işçi çalıştırmaları yüzünden ne kadar çok eleştirildikleri de son dönemde duyduğumuz örneklerdendir. Pekiyi, liberal yaklaşımın “şirketlerin çıkarı kar etmektir” demesine karşın, neden kamuoyu etik davranan şirketlere daha sempatik yaklaşmaktadır? Neden uluslararası şirketler etik konularda hassasiyet göstermektedir? En önemlisi, neden etik konusu yeniden bilimsel merak konusu olmaya başlamıştır? Bu sorulara verilmiş bir çok yanıt vardır, ancak bu yanıtların en önemli ortak paydası şudur: Bu dünyada yalnız değiliz.

Robert Putnam, 1994'te “*Journal of Democracy*”de yayınlanan makalesinde¹², günümüz ABD toplumunda bireylerin toplumdaki köptüklerini, komşularıyla, dinsel ya da toplumsal cemaatleriyle girdikleri etkileşimleri gitgide azalttıklarını ve bunun da çok önemli bir faktör olan “sosyal sermayenin” eridiğini gösterdiğini belirtmişti. Putnam, ABD toplumunda bireylerin diğer bireylere ve kurumlara güveninin Batı demokrasileri arasında en düşük oranlara sahip olmadığını ama trend böyle devam ederse, 25 yıl içerisinde ABD'nin kurumlara ve bireylere güven açısından Güney Kore, Belçika ya da Estonya düzeylerinde kalacağını altını çizmişti. Putnam'a göre, sosyal sermayedeki bu erimeyi engellemenin yolu, bireylerin birbirleriyle

¹¹ Bu konunun detaylı bir tartışması için Leisinger (2000), John Dobson “Three Business Contexts: From the Technical and Moral, to the Aesthetic”, <http://ejbo.jyu.fi/archive/dobson.html> , Chris Jarvis, “Stakeholder Claims and Corporate Governance”, <http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/ethics/stakeholder.html> , Trevor Sargent, “Toward Integration in Applied Business Ethics: The Contribution of Humanistic Psychology”, <http://ejbo.fyu.fi/archive/sargent.html>

¹² Putnam, Robert, “Bowling Alone: America's Declining Social Capital”; *Journal of Democracy*, vol:6:1, 1995

etkileşime girmelerini sağlamaktır. Putnam'ın birçok tartışmaya neden olan bu tespitini takiben, sosyal sermaye konusu gündemde önemli bir yer işgal etmiştir. Fountain'ın “network'ler, normlar ve güven gibi karşılıklı karlılık için işbirliğini ve eşgüdümü sağlayacak” bir kavram olarak tanımladığı sosyal sermaye yaratıcılığı ve ekonomik gücü güdümlenecektir¹³. Sosyal sermayenin ve güven kavramının iş dünyası ve ekonomik gelişmişlik açısından etkilerini tartışan Francis Fukuyama¹⁴, “Güven” adlı kitabında gerek ülkelerin gerekse firmaların rekabet güçlerini sahip oldukları sosyal sermaye ve içinde buldukları toplumun güven derecesine bağlı olduğunu göstermektedir. Bu gerçeklerde yola çıkan Laszlo ve Nash, “Etik Liderliğin Altı Yüzü” başlıklı kısa makalelerinde, bir şirketin ticari faaliyeti sırasında gözetmesi gerektiği paydaşları şöyle tanımlamışlardır: Hisse senedi sahipleri, Çalışanlar, Müşteriler, İş ortakları, Yerel cemaatler, Çevre. Etik konusunda yatırım yapmak isteyen her şirket bu paydaşlarla iletişim kurmalı ve aksiyon planlarında bu paydaşların taleplerini gözönünde tutmalıdır¹⁵.

Yukarıda tartışmış olduğumuz etik sorunsalına oyun teorisine dayanan bakış açısında, aktörlerin sayısının sadece iki olduğundan bahsetmiştik: proje yürütücüsü ve proje sahibi. Paydaşlık yaklaşımından yola çıkarak, oyuncu sayısının ikiden fazla olduğunun, yukarıda sayılı olan paydaşların da oyunun sonucundan etkileneceklerini söyleyebiliriz. Somutlamak gerekirse, proje yürütücüsü stratejisini belirlerken, oyunun sonucundan çalışanlarının, diğer müşterilerinin, iş ortaklarının, yerel cemaatlerin ve diğer olası bütün paydaşlarının da etkilenebileceğini gözönünde tutmalıdır. Daha önce bahsettiğimiz, etik kurallara uygun davranmak ya da davranmamak oyununda, sürekli etik kurallara uygun davranmayan “oyunbozan” stratejisi güden bir oyuncunun, yani proje yürütücüsünün bu stratejisinden çalışanlarının ve diğer paydaşlarının nasıl etkileneceği üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur. STRATEJİ|MORI olarak yaptığımız kurumsal iletişim çalışmalarında, kurumun itibarının çalışanlar açısından “çalışmak istenilen” kurum olmayla somutlaştırdığımız iş sonuçlarına direkt etkisi olduğunu görmekteyiz. Dolayısıyla, kendi konumu özelinde düşünürsek proje yürütücüsünün stratejisini belirlerken “benim paydaşlarım kim, bu paydaşlarım alacağım aksiyonlardan nasıl etkileniirler ve paydaşlarımın benden beklentileri nelerdir?” sorularını yanıtlamasında fayda vardır. Bu yanıtları verdikten sonra, projenin etik kuralları ya da Kantçı bir deyimle maksimlerin dayanacağı prensipler belirlenecektir. Burada

¹³ Fountain, Jane, “Social Capital: A Key Enabler of Innovation in Science and Technology”, iç. L. M. Branscomb ve J. Keller ed. **Investing in Innovation: Toward A Consensus Strategy for Federal Technology Policy**, The MIT Press, 1997

¹⁴ Fukuyama, Francis, **Güven**, İş Bankası Yayınları, 1998

¹⁵ Christopher Laszlo ve Jeremy Nash, “Six Facets of Ethical Leadership: An Executive's Guide to the New Ethics in Business”, <http://ejbo.jyu.fi/articles/laszlo.html>

üzerinde durulması gereken en önemli nokta, bu prensiplerin liberal ya da faydacı yaklaşımlardan farklı olarak sadece kar amacını gözetmemeleridir.

Proje Yönetimi ve Etik: Siyasal Araştırmalar Örneği

Çalışmamızın ilk bölümünde, “etik nedir?” ya da “hangi davranışlar etik değildir?” sorularından çok, “neden insanlar etik kurallara uygun davranırlar?” sorusunu yanıtlamayı hedeflemiştik. Tarihsel olarak bu soruya verilen yanıtları “doğal yaklaşım” ve “sözleşme yaklaşımları” olarak iki kategoride toplamış, oyun teorisinden yola çıkarak da, aktörlerin uzun vadeli çıkarlarının diğer aktörlerle işbirliğine gitmek olduğunu göstermiştik. Daha sonra paydaş yaklaşımını sergileyerek oyuncuların sadece diğer oyuncunun değil, diğer bütün oyuncuların tercihlerini göz önünde tutmaları gerektirdiğinden bahsetmiş, proje yönetimi özelinde de, proje süresince uygulanacak etik prensiplerin tespitinde paydaş adını verdiğimiz diğer aktörleri de değerlendirmeleri gerektiğini vurgulamıştık.

Proje Yönetimi ve Etik başlıklı tartışmada, kendi deneyimlerimizi edindiğimiz siyasal araştırmalar alanından yola çıkarak, yukarıdaki teorik çerçeveyi de bu bölümde tartışacağız. Öncelikle belki de yanıtlanması gereken bir konu, siyasal araştırmaların ne kadar proje bakış açısıyla yürütüldüğüdür. Profesyonel araştırma şirketlerinde sadece siyasal araştırmalar değil, bütün araştırmalar proje olarak değerlendirilir ve bir pazarlama araştırmacısının mesleki kariyeri, ömrü boyunca yapabildiği kadar çok proje yürütmektir. Her ne kadar inşaat benzeri uzun soluklu projeler olmasa da, araştırma projeleri gerek aktörlerin sayısının gerekse farklı aktörlerin oyuna dahil olması nedeniyle, proje yürütücüsü olarak bizlerin sıklıkla etik konularda karar almasını gerektirmektedir. Bu nedenle siyasal araştırma projelerinin konumuza iyi bir örnek teşkil ettiğini söyleyebiliriz. Öte yandan birazdan aşağıda bahsedeceğimiz, araştırma konusunun siyasal olması nedeniyle karşılaştığımız etik sorunlar da, siyasal araştırma deneyimimizin bize ciddi oranlarda geri besleme vermesine neden olmuştur.

Öncelikle siyasal araştırmalar nedir sorusuna bir yanıt vermeye çalışmakta fayda var. Siyasal araştırmalar, hedef kitlesi kamuoyu olan, kamunun belli konulardaki fikirlerini derlemeyi ve değerlendirmeyi amaçlayan kamuoyu araştırmalarının alt kümesidir. Genel olarak siyasal araştırmaları farklı kılan nitelikleri, sadece kamusal alanda değil, siyasal alandaki bazı bilgileri derlemeyi hedeflediklerinden dolayı siyasi anlamda güç ilişkilerine daha yakın olmalarıdır. Bu nitelikleri bazı yönlerden siyasi araştırmaları daha keyifli hale getirirken, başka açılardan da güç kavramıyla bu kadar iç içe olmak, tırnak içinde kullanılm “kirlenme” riskini de doğal olarak taşımaktadır. Genel sorunsalımız açısından bakarsak, herhangi bir

tüketici araştırması projesinden çok daha fazla etik sorunla karşı karşıya kaldığımız söylenebilir¹⁶.

Karşılaştığımız etik sorunları değerlendirmeden önce yukarıdaki çerçeve doğrultusunda oyunun aktörleri kimlerdir bir sergilemesini yapmak istiyoruz. Öncelikle siyasal araştırmaları yürütenler yani proje yürütücüsü olarak biz varız. Pazarlama araştırmaları örneğinde, bazı şirketler kendi bünyelerinde pazarlama araştırması yürütürler ancak siyasal araştırmalarda, genelde kurum dışından yürütücülerle çalışılır. Kimler siyasal araştırma projesi yürütürler? Öncelikle bizim gibi araştırma şirketleri, üniversiteler ve bazı sivil toplum kuruluşları siyasal araştırmaları yürütürler. Araştırma şirketlerinin amaçları maddi gelir ya da statü sağlamak, diğerlerinin amacı da kendi gündemlerindeki bilimsel ya da değil araştırmaları yürütmektir. Eğer araştırma şirketleri siyasal araştırmaları kendi kullanımları için yapıyorlarsa durumu yukarıda bahsettiğimiz ikili oyunun dışında değerlendirmek gerektirmektedir. Aynı ayrım üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları açısından da geçerlidir. Aşağıda daha ayrıntılı betimleyeceğimiz gibi, araştırma şirketleri zaten kendilerini bazı etik kurallarla sınırlamışlardır, en azından bazı etik kurallara uymayı taahhüt etmektedirler. Üniversiteler kendi akademik kurallarıyla sınırlıdır ve sivil toplum kuruluşları da kar amaçlı olmadıklarından zaten kendilerini sınırlamışlardır. Öte yandan bu taahhütler ya da denetimler, oyunun aktörlerini ne kadar etkiledikleri ayrı bir tartışma konusudur.

Peki, kimler siyasi araştırma yaptırırlar? Kendi deneyimimizden yola çıkarak siyasi araştırma projelerinin sahiplerini şöyle sıralayabiliriz: Öncelikle siyasi pazarda rekabet eden kurumlar ve kişiler siyasi araştırmalar yaptırırlar. Yani siyasi partiler, milletvekili adayları, belediye başkan adayları önde gelen siyasi araştırma müşterileridir. İkinci olarak medya kuruluşları, yani gazeteler, televizyon ve radyo istasyonları siyasi araştırma talebinde bulunurlar. Devlet kurumlarının, yerli ya da yabancı sivil toplum kuruluşlarının ve bazı örneklerde de üniversitelerin siyasi araştırma yaptırmak istedikleri de görülmektedir. Genel olarak bakıldığında bu kuruluşların tümünün siyasal araştırmadan temel beklentileri gerçek bilgiye ulaşabilmek ve aksiyon alırken bu bilgiyi kullanarak daha doğru kararlar alabilmektir. Proje yürütücüsü olarak biz araştırma kuruluşları da, kendi mesleki kuralları çerçevesinde derlediğimiz en doğru bilgiyi müşterimize iletmeyi zaten taahhüt etmiş durumdayızdır.

Durum böyle incelendiğinde, hiçbir etik sorunu içermeyen, yukarıda bahsettiğimiz bütün teorik sorunları taşımayan bir oyun olduğunu söylenebilir. Oysa, siyasal araştırma yapmanın,

¹⁶ Siyasal araştırmaların sorunları için, Hülya Tufan der., **Kamuoyu Kimin Oyu**, Kesit, 1995, Arsev Bektaş, **Kamuoyu İletişim ve Demokrasi**, Bağlam, 1996

yani güç için kullanılacak bir bilginin üretilmesinin *Faustvari* birçok özelliği vardır. Öncelikle elde edilen malumatın, kullanılmasında bazı farklılıklar görülebilir. Proje sahibi, elde edilen veriyi, siyasal alanda malzeme olarak kullanmak isteyebilir. Basında çok sık rastladığımız “X partisi kendi yaptırdığı araştırmaya göre birinci”, “Y partisinin açıkladığına göre seçmenin yarısından çoğu (yüzde 51) idam cezasını destekliyor” gibi deklarasyonların hepsini olmasa da bir kısmını “kamuoyu böyle düşünüyor” diyerek bazı durumları ve pozisyonları meşrulaştırma, ya da bu bilgileri kendileri çıkarına kullanma örnekleridir. Siyaset bilimi ve kamuoyu araştırmaları literatüründe bu konuya dair bir çok çalışma görülmektedir. Yakın tarihimizden örnek verilirse, 1994 seçim sonuçlarında bazı adayların ön plana çıkarılması için bazı gazetelerin attığı “X 10 puan önde” başlıklarını ve X’in hüsraniyle biten seçimleri hatırlamamız da fayda vardır¹⁷. Modern toplumlarda bilgi gerçekten çok önemlidir, bu nedenle de manipülasyona bu kadar da açıktır.

Yukarıda verdiğimiz manipülasyon örnekleri belki de en masum olanlarıdır, çünkü eninde sonunda ortada tartışmaya açılacak bir araştırma verisi vardır. Eğer zaten araştırma yapılmadan bazı sonuçlar açıklanıyorsa, çok daha vahim bir sorunla karşı karşıyayız demektir.

Öte yandan bilgi sadece derlendikten sonra değil, derlenmeden önce de manipüle edilebilir. Araştırma yöntemleri dersinde farklı soru sorma yöntemlerinin nasıl farklı yanıtlar doğurabildiğini, farklı örneklerle yapılacak farklı anketlerin nasıl farklı raporlara veri sağlayabileceğinin örnekleri bol miktarda vardır. Çünkü eninde sonunda yaptığımız şey, sınırlı sayıda bir veriden çıkarım yapmaktır ve o sınırlı verinin nasıl toplandığı önem taşımaktadır. Veriyi kimden topladığınız, nasıl topladığınız, nasıl işlediğiniz ve nasıl raporladığınız önem taşımaktadır. Bu nedenle, bir araştırma şirketinin derlediği verilerden istediği gibi rapor üretmesi çok da zor değildir. Dolayısıyla, siyasal araştırma yapan bir araştırma şirketi çok ince bir ipin üzerinde yürümektedir. Çünkü birşeyin kolayca yapılabildiğini herkes biliyorsa, yapmadığınızı göstermek çok daha zor olacaktır.

Bu resme bir de söz konusu manipülasyonların hemen ekstra hiçbir maliyet doğurmadan yapılabileceğini de eklersek, “aldatmanın maliyetinin” ilk bakışta hiç de fazla olmadığını görebiliriz.

¹⁷ 1994 seçimlerinde medya ve kamuoyu araştırmaları için Arsev Bektaş, “Kitle İletişim Araçlarının ve Kamuoyu Yoklamalarının Seçmen Davranışları Üzerindeki Etkileri Açısından 27 Mart Yerel Seçimlerinin Tahlili”, **Toplum ve Ekonomi**, Temmuz 1995

Şimdi herhangi bir nedenden dolayı proje sahibinin sonuçlarda manipülasyon yapmak için yeterli motivasyona sahip olduğunu varsayalım. Böyle bir talep karşısında araştırma şirketi bu manipülasyonu yapabilir ya da yapmayı reddedebilir. Manipülasyon yapmanın etik kurallara uymamak olduğunu göz önünde tutarsak, etik kurallara uymamanın getirisi, maddi kaynaklar artı müşterinin memnuniyeti olacaktır. Bazı durumlarda, müşterinin manipülasyon yapılması için para da önerecek kadar “ahlaksızlaşacağı” da göz önünde tutarsak, faydacı ve liberal bakış açısından etik kurallara uymamak son derece cazip olacaktır. Yine bu bakış açısından her araştırma şirketinin benzer bir çıkarım yapabileceği göz önünde tutulursa, manipülasyon konusunda *Hobbesvari* bir dünyanın ortaya çıkacağını görmek zor olmayacaktır. Bütün araştırma şirketleri kısa vadeli çıkarlarını koruyarak “oyunbozanlık” yapacaktır. Etik kuralları dayatmak da, yine *Hobbesvari* bir *Leviathan* kurumun tezahürüne ve bu kurumun yaptırım gücüne bağlı olacaktır.

Oysa ki durum bundan farklıdır. Araştırma sektöründe yukarıda bahsedilen türden bir *Leviathan* kurum yoktur ve ciddi araştırma şirketleri için manipülasyon yapmamak en önemli etik kriterlerden biridir. Bunun sebebini daha önce bahsettiğim liberal/faydacı bakış açısından açıklamak olası değildir. Olabilecek tek açıklama, müşterilerden böyle bir talep gelmediği olabilir. Ancak, siyasal araştırmalarla iştigal eden herkes mutlaka böyle tekliflerin yapıldığını ve bu tekliflerin bazılarının bazıları tarafından kabul edildiğini bilir. Pekiyi o zaman, araştırma şirketlerini bu teklifi kabul etmekten alıkoyan, üstüne üstlük kesinlikle manipülasyon yapmadıklarının altını çizmeye iten faktör nedir?

Bu sorunun yanıtını yukarıda çizdiğimiz Axelrod’un “İşbirliğinin Evrimi” yaklaşımında bulabiliriz. Öncelikle oyunun tek bir defa oynanmadığı hemen herkes tarafından bilinmektedir. Yani bir müşterinin istemesi halinde bile manipülasyon yaparsanız, diğerleri bunu bilecektir. Ve sizin manipülasyon yapmış olduğunuz duyulduğunda, daha sonraki müşterileriniz de sizin verileriniz konusunda şüphe duyacaklardır. Bilginin yayılma hızı düşünüldüğünde kurumsal itibarınızın müşteriler nezdinde yerle bir olması çok uzun sürmeyecektir.

Öte yandan, daha önce bahsettiğimiz paydaş yaklaşımının da etik kurallar konusundaki hassasiyette önemli bir yeri vardır. Siyasal araştırma projelerinde paydaşlarınız kimlerdir? Öncelikle diğer projelerde olduğu gibi çalışanlarınız, iş ortaklarınız ve müşterileriniz paydaşlarınızdır. Herhangi bir araştırma projesinde en az 100-150 kadar görüşmeci, 20’ye yakın süpervizör, en az dört araştırma uzmanı vakit harcamakta ve işlerini yaparken de sıfır hatayı hedeflemektedir. Bu kadar emek sarf edilen bir çalışmada, sonuçların manipülasyon için kullanıldığını bilmenin bu kişiler üzerindeki etkisi aşikardır. Aynı zamanda, Omnibus adını

verdiğimiz Türkiye'yi temsil eden bir örnekleme yapılan araştırma projemizde 8 saha çalışma merkezimiz görüşmecileri koordine ve kontrol etmek amacıyla faaliyet göstermektedir. Bu kurumlar bizim iş ortaklarımızın sadece bazılarıdır ve onların da emeklerine saygı göstermek gerekmektedir. Herhangi bir manipülasyon durumunda, bu merkezlerin de bölgelerinde topladıkları veriyi kontrol için harcadıkları emeği artık harcamayacakları açıktır. Profesyonel araştırma şirketi olarak doğru araştırma yapma konusunda edindiğiniz itibar da, etik kurallara uymadığınız durumlarda büyük bir erozyona uğrayacaktır. Diğer paydaşlara gelince, medya kuruluşları araştırma şirketlerinin hem müşterileri hem de iletişim kanallarıdır, çünkü yaptığınız araştırmaların sonuçlarını yayınlaması için size inanan ve güvenen insanlara ihtiyaç duyarsınız. Hiçbir gazeteci sahte bir araştırmanın sonucunu yayınlamak istemeyecektir. Akademik ortam yine bizim paydaşlarımızı arasındadır çünkü herhangi bir akademisyenin "onlar mı, pek güvenilmezler" demesi, eninde sonunda bilimsel temelleri olduğunu iddia ettiğimiz bir işi yapan bizler açısından negatif sonuçlar doğuracaktır. Bütün bunlara ek olarak, hedef kitle, örneklem ya da evren olarak tabir ettiğimiz insanların, kaynak kişilerin ya da davranışçı psikolojiden ödünç aldığımız deyimle deneklerin bizim hakkımızdaki kanaatleri de son derece önemlidir. Herhangi bir anket çalışmasında, görüşmeciler giderler ve bir kişinin fikrini alırlar. Bu fikirlerin birleştirilmesi sonucunda raporlar, grafikler ve tablolar üretilmektedir. Bu anlamda bizim para kazanma eylemimiz bu insanların fikirlerini birleştirmektir. Dolayısıyla, kaynak kişilerin bizimle işbirliğine gitmeleri, sorduğumuz sorulara doğru yanıtlar vermeleri son derece önemlidir. Son dönemde rastladığımız, sokakta anket yapan daha sonra da ürün satmaya çalışan arkadaşların çalışmaları yüzünden, apartman kapılarına "satıcı ve anketör giremez" yazılarının asılmaya başlandığı göz önünde tutulursa, araştırma şirketi olarak kaynak kişiler üzerindeki itibarımızın ne kadar önemli olduğunu görebiliriz. Kamuoyu araştırmaları yapmamız nedeniyle kamuoyunda bilinirliğimizin yüksek olduğu, bu nedenle de kaynak kişilerin anketlerimize katılmaya daha eğilimli oldukları, görüşmecilerimizden bize gelen bilgiler arasındadır.

Son olarak, paydaşlarımız arasında profesyonel araştırma kurumlarını görmekteyiz. Çünkü eninde sonunda aynı sektör içinde yaşayan, aynı sorunlarla karşılaşan kişiler olarak mesleğimizi icra ediyoruz. Başka araştırma şirketlerinin yukarıda saydığımız örneklerdeki gibi davranışları, araştırma sektörü olarak hepimizin itibarını zedelemektedir. Dolayısıyla bizim eylemlerimiz de başka şirketlerde çalışan meslektaşlarımızı da etkileyecektir. Kalabalık bir nüfusa sahip olmamıza karşın, Türkiye'deki araştırma sektörünün büyüklüğü neredeyse kişi başına 1 doların altındadır. Bu rakamın büyüebilmesi için, sektörün genel olarak itibarının ve bilgi kaynağı olarak gerçekçiliğinin olması gerekmektedir. Çünkü hiç kimse gerçek olmayan verilerin toplanması için bütçe ayırmayacaktır.

Bütün bu hassasiyete karşın, siyasal araştırmaların durumu istediğimiz düzeyde midir? Bu soruya evet yanıtını vermek ne yazık ki kolay değil. Öncelikle, özellikle 1994 seçimlerinin getirdiği negatif itibar, belli başlı araştırma şirketlerini bu alandan uzak durmaya itmiştir. Bu tecrübeler sonucunda, biz STRATEJİ|MORİ olarak yürüttüğümüz siyasal araştırmalarda siyasal partilerle çalışmaktan çok, ya yerli ve yabancı sivil toplum kuruluşlarıyla çalışmayı tercih etmekteyiz ya da kendi hesabımıza çalışmayı yürütmekteyiz. Böylelikle, söz konusu manipölasyon suçlamalarından bir derece uzak kalsak da, herhangi bir anda sonuçlarımızın akıllarına yatmadığı kişilerden “yönlendirme suçlaması” almamız da söz konusu olmaktadır. Özellikle ısrar etmemize karşın, bazı medya kuruluşları sonuçlarımızı yarım yamalak yayınlamakta, bu yayınlardan dolayı yine biz suçlanmaktayız. Daha önemlisi, bir çok kuruluş “kamuoyu araştırması yaptık, X partisi birinci” diye açıklamalar yapmaktadır. Türkiye’deki tek meslek kuruluşumuz olan Araştırmacılar Derneği’ne bile üye olmayan kuruluşların açıklamaları, herhangi bir bilimsel eleştiriye de açık olmadan tartışılmaktadır. Yurtdışındaki örneklere baktığımız zaman, mesleki kuruluşların ne kadar sıkı denetleme yaptıklarını, etik dışı davrananlara ceza uyguladıklarını ve bunu medya aracılığıyla duyurduklarını ve sektörün genel itibarını iyileştirmek için çaba harcadıklarını görmekteyiz.

Siyasal araştırmalar deneyimimizden, genellemeler çıkaracak olursak, daha önce bahsetmiş olduğumuz gibi, faydacı yaklaşımların kısa vadeli çıkarlarımızı gözeterek etik kaygıları geri plana atmamızı göstermelerine karşın, siyasal araştırmalar yapan kişilerin bu konuda çok hassas olduklarını söyleyebiliriz. Bu hassasiyetin nedeni durumun tekrarlanan bir oyun olması nedeniyle kısa vadeli çıkarların, orta vadeli çıkarlardan daha az olması olduğu kadar; yapacağımız aksiyonların paydaşlarımız nezdindeki sonuçlarını düşünmek zorunda olmamızdır. *Leviathan* türü bir merkezi otoritenin olmamasına karşın bu yaklaşım nedeniyle, profesyonel araştırma kuruluşları etik kurallar konusunda büyük hassasiyet göstermektedirler. Yine de sektörün genel itibarı açısından bu konuda alması gereken çok yol olduğuna da inanmaktayız.

SONUÇ:

Çalışmamızın başlangıç aşamasında, **Proje Yönetimi ve Etik** başlıklı bu oturumda sunacağımız bildirinin amacının etik kavramının farklı tanımlarını yapmak, ya da proje yöneticisine “etik kurallara uygun davranmak için yapılacaklar” listesi vermek olmadığını belirtmiştik. Amacımız, “insanlar neden etik kurallara uygun davranır” sorusuna bir yanıt aramak, daha sonra da siyasal araştırmalar tecrübemizden yola çıkarak bu yanıtı tartışmaktı.

İlk kısımda felsefe dünyasının sorumuza verdiği yanıtları “doğal yaklaşım” ve “sözleşme yaklaşımı” başlıkları altında toplamıştık. Doğal yaklaşımlar, insanların doğayla uyum içinde olmak ya da günah işlemek için etik davranmak zorunda olduklarını belirten yaklaşımlardır. Sözleşme yaklaşımları ise, bireylerin toplumsal olarak daha iyi bir duruma gelebilmek için kendi haklarının bir kısmından vazgeçerek etik kurallara uygun davranmayı taahhüt ettiklerini belirtmektedir. Doğal yaklaşımlarda bu dünyada ya da ölümden sonra karşılaşılabilecek ceza bireyleri kurallara uygun davranmaya iterken, sözleşme yaklaşımında ise temel motivasyon insanların etik kurallara uygun davranmanın çıkarlarına olduğunun bilincinde olmalarıdır.

Daha sonra *Oyun Teorisinin* klasik oyunlarından biri olan *Tutuklunun İkilemi* oyununu etik kurallara uymak sorunsalına uyarlamış ve kısa vadede aktörlerin etik kurallara uymak için fazla bir motivasyonları olmadığını göstermiştik. Axelrod'un *İşbirliğinin Gelişimi* çalışmasının sonuçlarının ise, etik kurallara uygun davranmanın kısa vadede oyuncular için karlı olmasa bile orta ve uzun vadede karlı olduğunu; bunun bilincinde olan oyuncuların etik kurallara uygun davranmaya eğilimli olacaklarını da belirttik.

Tutuklunun İkilemi oyununda aktör sayısının yalnızca iki olmasına karşın, aslında oyuncuların stratejilerini belirlerken diğer aktörleri de göz önünde tutmaları gerektiğini, paydaşlık yaklaşımından yola çıkarak anlatmıştık. Bir aktör karar alırken çalışanları, iş ortakları, müşterileri, yerel cemaatler ve medya gibi paydaşlarının da kararlarından nasıl etkileneceklerini düşünmek zorunda kalmaktadır. Bu, yukarıda bahsettiğimiz oyunu daha karmaşık hale getirmektedir.

Bu teorik çerçeveden yola çıkarak siyasal araştırma projelerindeki deneyimimizi aktarmıştık. Zaten konusu itibarıyla güç kavramına yakın duran, bu duruşun da bütün sorunlarını taşıyan siyasal araştırmalar; karlı manipülasyona açık olmaları nedeniyle etik sorunlarla sık karşılaşılan bir alandır. Proje yürütücüsü olan araştırma şirketleri için kısa vadede manipülasyon yapmak da birçok açıdan caziptir. Ancak, profesyonel araştırma şirketleri için manipülasyon olabilecek en büyük suçlamalardan biri ve verinin gerçekliği uyulmasında en dikkat gösterilen konulardan biridir. Bunun nedeninin kuvvetli bir merkezi örgütün ya da büyük disiplin cezalarından ziyade araştırma şirketlerinin öz-disiplinleri olduğunu da göz önünde tutarsak, liberal/faydacı yaklaşımın geçersiz olduğunu görürüz. Pekiyi, araştırma şirketlerinin bu tür bir öz-disiplin geliştirmelerinin nedeni nedir? Siyasal araştırma konusundaki deneyimimizin bize gösterdiği şey, siyasal araştırma projelerinde daha önce bahsetmiş olduğumuz paydaş yaklaşımının önemidir. Siyasal araştırma projelerini yürütürken

etik sorunlarla karşılaştığımızda, karar verirken sadece bizim ya da kendi müşterimizin maddi çıkarları kadar kararımızın çalışanlarımız, iş ortaklarımız, medya, akademik çevreler, diğer araştırma şirketleri ve en önemlisi hedef kitlemiz olan kamuoyu üzerindeki etkilerini de göz önünde tutmak zorundayız. Bunun yapmamızın sebebi salt “erdemli” olmamız değil; vereceğimiz herhangi bir kararın, örneğin bir manipülasyonun bütün bu paydaşlar üzerindeki negatif etkilerinin en önemli sermayemiz olan itibarımızı zedeleyecek olmasıdır.

Siyasal araştırma projelerindeki deneyimlerimizden, genel olarak **Proje Yönetimi ve Etik** konusunda çıkarabileceğimiz dersler, bu bildirinin en can alıcı noktasını oluşturmaktadır. Sırayla saymamız gerekirse:

- Öncelikle proje süresince karşılaştığımız etik sorunlarda, etik kurallara uymayı bir norm olarak belirlememiz gerekmektedir. Bunun nedeni, işbirliğine giden sağ kalır aksiyomunda yatmaktadır.
- Proje süresince karşılaştığımız etik sorunların tümünün neler olabileceğini önceden öngörmek olası değildir. Dolayısıyla bir yapılacaklar listesini hazırlamak kolay olmayacaktır. Ancak daha önce tartıştığımız gibi, *Kantçı* anlamda bir prensipler listesi oluşturmak çok zor değildir. Bu prensipler listesi yine *Kantçı emperatifler* benzeri *emperatiflerle* hazırlanabilir ve süreç içerisinde karşılaşılabileceğimiz sorunlarda bir rehber oluşturabilir.
- Prensip listelerini hazırlarken “iyi insan-erdemli insan” olmanın gereklerinin yanısıra, yukarıda da sergilediğimiz gibi paydaşlarımızın kimler olduğu, paydaşlarımızın bizden bekledikleri ve “işbirliği” normu çerçevesinde önceliklerimizi belirlemeliyiz. Böylelikle, aksiyonlarımızın sonuçları hakkında iyi kötü bir fikrimiz olacaktır.
- En önemlisi, etik kuralların ya da emperatiflerin proje başlangıcında belgelenmesidir. Günümüzde proje yönetimi sürecinde bir çok belge önceden üretilmekte ve referans alınmaktadır. Benzer bir çalışmanın etik kurallar için de yapılması ve proje başlangıcında belgelenecek proje yürütücü ekibinin ve proje sahibinin bilgisine sunulmalıdır.

Sonuç olarak bilmemiz gereken şey etik kuralların sadece dayatmalarla değil, aynı zamanda kurallara tabi olan insanlar gönüllü işbirliğiyle yürütülebileceğidir. *Hobbes*'un *Leviathan*'ının bile toplumu kontrol etmekte karşılaşılabileceği zorluklar göz önünde tutulursa, insanların iyi niyetinden daha iyi bir kontrol mekanizmasını tesis etmenin zorlukları da aşık olacaktır.

Kaynakça:

- _____, "Evolution's Arrow"; <http://www4.tpg.com.au/users/jes999/5.htm>;
- _____, "The Prisoner's Dilemma: Iterated and Interactive"; www.miskatonic.org/pd.html
- Bektaş**, Arsev, "Kitle İletişim Araçlarının ve Kamuoyu Yoklamalarının Seçmen Davranışları Üzerindeki Etkileri Açısından 27 Mart Yerel Seçimlerinin Tahlili", **Toplum ve Ekonomi**, Temmuz 1995
- Bektaş**, Arsev, **Kamuoyu İletişim ve Demokrasi**, Bağlam, 1996
- Brembs**, Bjorn, "Chaos, Cheating and Cooperation: Potential Solutions to the Prisoner's Dilemma", OIKOS, 76;
- Davran**, Zeynep, "Hukuk Kurallarının Etik Temelleri", iç. **Etik ve Meslek Etikleri: Tıp, Çevre, İş, Basın, Hukuk ve Siyaset**, haz. Harun Tepe; Türk Felsefe Kurumu Yayınları, 2000; s.143
- Dobson**, John; 2002, "Three Business Contexts: From the Technical and Moral, to the Aesthetic", <http://ejbo.jyu.fi/archive/dobson.html>
- Fountain**, Jane, "Social Capital: A Key Enabler of Innovation in Science and Technology", iç. L. M. Branscomb ve J. Keller ed. **Investing in Innovation: Toward A Consensus Strategy for Federal Technology Policy**, The MIT Press, 1997
- Fukuyama**, Francis, **Güven**, İş Bankası Yayınları, 1998
- Hoffmann**, Robert "Twenty Years On: The Evolution of Cooperation Revisited", <http://jass.soc.survey.ac.uk/3/2/forum/1.html> ;
- Jarvis**, Chris, "Stakeholder Claims and Corporate Governance", <http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/ethics/stakeholder.html> ,
- Kuçuradis**, Ioanna, "Felsefi Etik ve 'Meslek Etikleri'", iç. **Etik ve Meslek Etikleri: Tıp, Çevre, İş, Basın, Hukuk ve Siyaset**, haz. Harun Tepe; Türk Felsefe Kurumu Yayınları, 2000
- Laszlo** Christopher ve Jeremy Nash, "Six Facets of Ethical Leadership: An Executive's Guide to the New Ethics in Business", <http://ejbo.jyu.fi/articles/laszlo.html>
- Leisinger**, Kurt, "İşletme Etiği, Çok Uluslu Şirketler ve Gelişmekte Olan Ülkeler", iç. **Etik ve Meslek Etikleri: Tıp, Çevre, İş, Basın, Hukuk ve Siyaset**, haz. Harun Tepe; Türk Felsefe Kurumu Yayınları, 2000; s.87
- Putnam**, Robert, "Bowling Alone: America's Declining Social Capital"; **Journal of Democracy**, vol:6:1, 1995
- Sabine**, George ve Thomas Thorson; **A History of Political Theory**, Holt, Rienart Winston, 1973
- Sargent**, Trevor, "Toward Integration in Applied Business Ethics: The Contribution of Humanistic Psychology"; <http://ejbo.fyu.fi/archive/sargent.html>
- Tufan**, Hülya der., **Kamuoyu Kimin Oyu**, Kesit, 1995