

İş Yaşamında Küçük Dokunuşlar

Sıla Güneş

Richard Thaler ve Cass Sunstein'ın 2008 yılında yayımladıkları *Nudge** adlı eser, insanların kararlarının yalnızca rasyonel analizlerle değil, karar ortamının tasarımıyla da şekillendiğini ortaya koyarak, seçim özgürlüğünü korurken daha iyi kararlar almayı destekleyen uygulamalara öncülük etti.¹ Zuhall Baltaş'ın *Aklımız Başımızda (mı?) Nudge: Kararlarımızın Ardındaki Görünmeyen Güç* kitabı ise kararlarımızın gerçekte ne kadarının bize ait olduğunu temel alarak uyaranlarla etkileşim halindeki zihnin işleyişini incelemeye aldı ve psikolojik mekanizmaları içeren uygulama örnekleriyle birleştirmeye imkân sağladı.²

Nudge yaklaşımı, katı emirler vermek yerine bireyleri daha faydalı sonuçlara yönlendiren küçük düzenlemelere odaklanır. Böylece kişisel özerklik zayıflatılmadan davranış faydalı yönde değiştirilebilir. Bu özellik, iş yaşamı açısından da nudge yaklaşımını değerli kılar. Çünkü kurumlar bir yandan çalışanların performansını geliştirmeyi hedeflerken, diğer yandan onların tercih özgürlüğüne ve özerkliğine saygı göstermek durumundadır. Nudge, bu iki ihtiyacı bir araya getirerek çalışanları zorlamadan daha etkili kararlar almalarını destekleyen bir çerçeve sunabilir.

İyi düşünülmüş teşvikin özellikleri

İyi düşünülmüş bir teşvikin birkaç belirleyici özelliği vardır. Bunlar, sadelik, görünürlük, uyum ve vazgeçme özgürlüğü etrafında şekillenir:³

- **Sadelik:** Kişiyi istenen davranışa götüren en kolay yolu sunmaya ihtiyaç vardır. Davranışı zorlaştıran engeller ne kadar azalırsa, o davranışın gerçekleşme olasılığı da o kadar artar.
- **Görünürlük:** İnsanlar çoğu zaman karşısına çıkan seçenekleri değerlendirmeye daha yatkındır. Bu nedenle teşvik edilmek istenen davranışın veya seçeneğin görünür olması önem taşır.
- **Uyum:** Teşviklerin kurumun hedefleri ve öncelikleriyle uyumlu olması gerekir. Böylece teşvikler tek başına bir uygulama olmaktan çıkar ve daha büyük amaçları destekleyen bir araç hâline gelir.
- **Vazgeçme özgürlüğü:** Nudge yaklaşımının en önemli özelliklerinden biri seçim özgürlüğünü korumasıdır. Kişi herhangi bir baskı hissetmeden davranış reddedebilir veya farklı bir seçeneği tercih edebilir. Bu nedenle gönüllülük, etkili bir teşvikin temel unsurlarından biridir.

Stratejik yönlendirmeler, bir kişinin iş yaşamındaki birçok alanı etkileyebilir. İster bir sürecin değiştirilmesi ister yeni bir sistemin hayata geçirilmesi söz konusu olsun, iyi tasarlanmış teşvikler değişim süreçlerinin daha kolay benimsenmesine ve sürdürülebilir hâle gelmesine katkı sağlayabilir.³

İş yerinde nudge'ın faydaları

* Nac diye okunur.

Özellikle insan kaynakları süreçlerinde, çalışan deneyiminin farklı temas noktalarına yerleştirilen küçük hatırlatmalar ve yönlendirmelerle davranış değişikliği desteklenebilir. İş yerinde nudge yaklaşımının çalışanlara ve kurumlara faydaları şöyle değerlendirilmiştir:⁴

- Verimliliği destekleyen davranışların teşvik edilmesi, çalışanların hedeflerine daha kolay ulaşmalarına ve iş süreçlerinin daha etkin ilerlemesine katkı sağlar.
- Çalışanları fikir paylaşmaya, geri bildirim vermeye ve mevcut uygulamaları sorgulamaya teşvik eden küçük yönlendirmeler, ekip içi iletişimi ve iş birliğini güçlendirebilir.
- Çalışan deneyimi açısından nudge, mikro yönetim ve katı bürokratik uygulamalar yerine çalışanlara karar alanı tanır. Bu durum çalışanların kendilerini daha değerli ve yetkin hissetmelerine katkı sağlar.
- Çalışan sağlığı ve iyi oluşu günümüz iş yaşamının önemli gündemlerinden biridir. Sağlıklı alışkanlıkları destekleyen ve çalışanların iyi oluşunu teşvik eden yönlendirmeler, yaşam kalitesinin artırılmasına yardımcı olabilir.
- Nudge yaklaşımı aynı zamanda kültürel dönüşümün desteklenmesinde de etkili bir araçtır. Temelinde güven vardır. Çalışanların doğru kararlar verebileceğine inanılır. Kurumun misyonu, vizyonu ve değerleriyle uyumlu davranışların teşvik edilmesi, istenen kurum kültürünün zaman içerisinde güçlenmesine katkı sağlar.
- Son olarak nudge, sürdürülebilirlik hedeflerini desteklemek için de kullanılabilir. İsrafın azaltılması, enerji tasarrufunun teşvik edilmesi ve kâğıtsız iş akışlarının yaygınlaştırılması gibi uygulamalar, kurumların ESG hedeflerine ulaşmalarını destekleyebilir.

Bu faydalar, karar ortamını yeniden tasarlayan küçük müdahalelerle desteklenebilir. Örneğin, çalışanların öncelikli görevlerini görünür kılan dijital hatırlatmalar verimliliği artırabilir; toplantılarda tüm katılımcılardan görüş alınmasını sağlayan yapılandırılmış soru akışları fikir paylaşımını teşvik edebilir; çalışanlara seçenekleri karşılaştırabilecekleri sade ve anlaşılır karar ekranları sunulması daha özerk kararlar almalarını destekleyebilir; mola vermeyi, hareket etmeyi veya yıllık izin kullanımını uygun zamanlarda hatırlatan uygulamalar çalışanların iyi oluşuna katkı sağlayabilir; kurum değerleriyle uyumlu davranışların görünür biçimde takdir edilmesi kültürel dönüşümü güçlendirebilir; enerji tüketimini veya kâğıt kullanımını anlık olarak gösteren geri bildirimler ise sürdürülebilir davranışların yaygınlaşmasını kolaylaştırabilir.

İş yaşamından nudge örnekleri

“Yarın Daha Fazla Tasarruf Et” (Save More Tomorrow), çalışanlara uygulanan klasik nudge programlarından biridir. Çalışanlar, maaş artışları gerçekleştiğinde tasarruf oranlarını kademeli olarak artırmayı taahhüt ederler.⁵ Böylece mevcut gelirlerinden vazgeçiyormuş hissine kapılmadan daha fazla tasarruf yapmaya yönlendirilirler. Bu yöntemin literatürdeki en temel kurumsal örneği, üç farklı şirkette test edilen SMarT planıdır.⁶ İlk şirket uygulamasında, başlangıçta sunulan tasarruf oranını reddeden 207 çalışandan 162'si bu plana katılmıştır. Her maaş artışında tasarruf oranını 3 puan artırmayı kabul eden bu çalışanların, başlangıçta %3,3 olan birikim oranları dördüncü maaş artışının sonunda ortalama %13,6'ya kadar yükselmiştir.

Nudge yaklaşımı iş yaşamındaki eşitsizliklerin azaltılmasında da kullanılmıştır. Örneğin Google'da yöneticiler, erkek çalışanların zam isteme ihtimallerinin daha yüksek olduğunun farkına varır ve bu davranış farklılığını azaltmak amacıyla tüm çalışanlara, yıllık değerlendirme döneminin terfi ve ücret artışı taleplerini dile getirmek için uygun bir zaman olduğunu hatırlatan

e-postalar gönderir.⁵ Sonuç olarak kadın ve erkek çalışanların zam talep etme oranları birbirine yaklaşıp.

“Diğer Herkes Bunu Yapıyor” (Everyone Else Is Doing It)” uygulamasında ise yönetici, herkesin katılmasını istediği bir eğitim programı başlatır. Eğitime katılımı tehdit veya zorunluluk yoluyla sağlamak yerine çalışanlara, “Hemen hemen herkes eğitimi tamamladı, lütfen siz de tamamladığınızdan emin olun.” şeklinde bir mesaj gönderir.⁵ İnsanlar çoğu zaman içinde bulundukları grubun davranışlarını tekrar etme eğilimindedir. Bu nedenle bu tür mesajlar eğitime katılım oranlarının artırılmasına katkı sağlar.

Yapay zekâ nudge yaklaşımını nasıl dönüştürüyor?

Yapay zekâ teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte nudge uygulamaları daha kişiselleştirilmiş bir hâl almaya başlamıştır. Geçmişte tüm çalışanlara aynı hatırlatmalar gönderilirken, bugün yapay zekâ destekli sistemler çalışanın rolüne, deneyimine ve ihtiyaçlarına göre farklı yönlendirmeler sunabilmektedir.⁴

- Örneğin işe yeni başlayan bir çalışana onboarding sürecinde tamamlaması gereken adımlar zamanında hatırlatılabilir ve ihtiyaç duyabileceği kaynaklar önerilebilir. Benzer şekilde yapay zekâ destekli asistanlar, çalışanların kurum içindeki süreçlere ilişkin sorularını yanıtlayarak bilgiye erişimi kolaylaştırabilir.
- Yapay zekâ yalnızca çalışanlar için değil, yöneticiler için de bir destek aracı hâline gelmektedir. Çalışanların doğum günleri, işe başlama yıl dönümleri veya geri bildirim görüşmeleri gibi önemli tarihler konusunda yöneticilere hatırlatmalarda bulunarak çalışan deneyiminin güçlenmesine katkı sağlayabilir. Bu açıdan bakıldığında yapay zekâ, nudge yaklaşımının temel mantığını değiştirmemekte; ancak doğru kişiye, doğru zamanda ve doğru bağlamda ulaşmayı kolaylaştırarak etkisini artırmaktadır.

21. Yüzyılın en büyük zorluğu olarak Peter Drucker tarafından öne sürülen “bilgi çalışanın verimliliği” sorunu, günümüz dünyasında artık modern bir yönetim savaşı haline gelmiştir.⁷ Artık yöneticiler yalnızca geleneksel sermaye ve maliyet verimliliğini artırmayı hedeflememekte; bunun da ötesine geçerek organizasyonlardaki yenilik, esenlik ve dijitalleşme potansiyelini güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Nitekim literatürde "Nudge Management" kavramını şekillendiren Ebert ve Freibichler, dijitalleşme ve büyük veri entegrasyonunun bu alanı tamamen dönüştürdüğünü belirtmektedir.⁷ Araştırmalara göre geleneksel, statik ve herkes için tek tip olan modeller, yerini tamamen veri analitiğine dayalı akıllı sistemlere bırakmaktadır.⁷ Dijital sistemlerin anlık olarak topladığı veriler (toplantı süreleri, e-posta alışkanlıkları, odaklanma zamanları vb.) sayesinde şirketler, hangi yönlendirmenin hangi çalışan üzerinde etkili olduğunu hızla analiz edebilme gücüne erişmektedir. Bu durum, kurumsal nudge mimarilerinin tamamen “kişiselleştirilmiş nudge'lara” ve her bir çalışanın kendi çalışma ritmine göre dinamik olarak güncellenen esnek kurallara evrilmesini sağlar. Bugün Google gibi büyük veri devlerinin bu yaklaşımı yönetim süreçlerinin merkezine alması, yapay zekâ ve nudge entegrasyonunun gelecekteki kurumsal standartlarını açıkça gözler önüne serer.⁷

Sonuç

İş yaşamında davranışları değiştirmek için her zaman katı kurallar, yaptırımlar veya büyük teşvikler gerekmez. Nudge yaklaşımı, küçük dokunuşların güçlü etkiler yaratabileceğini

göstermektedir. Amaç, davranışı zorunlu kılmak değil; istenen davranışı daha görünür, daha kolay ve daha tercih edilebilir hale getirmektir. Çalışan deneyiminden kurum kültürüne, verimlilikten sürdürülebilirliğe kadar birçok alanda kullanılabilen bu yaklaşım, bireylerin seçim özgürlüğünü korurken daha iyi kararlar almalarını destekler. Yapay zekâ teknolojileriyle birlikte nudge uygulamaları daha da güçlenmekte ve kişiselleşmektedir. Ancak değişmeyen temel ilke şudur: Davranış değişikliği çoğu zaman büyük müdahalelerle değil, doğru zamanda yapılan küçük ve anlamlı dokunuşlarla gerçekleşir.

Kaynakça:

1. Thaler RH, Sunstein CR. Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. New Haven: Yale University Press; 2008.
2. Baltaş, Z. (2026). Aklımız başımızda mı? Nudge: Kararlarımızın ardındaki görünmeyen güç. Kronik Kitap.
3. Applaud HR. (2023, June 23). *Small nudges to giant leaps: Examples of nudging in the workplace*. <https://www.applaudhr.com/blog/employee-experience/examples-of-nudging-in-the-workplace>
4. Prosci. (2025, July 16). *What is nudge theory? Does it apply to change management?* <https://www.prosci.com/blog/nudge-theory>
5. HBR Türkiye. (2019). *Çalışma hayatında dürtme daha rasyonel davranmayı sağlar mı?* <https://hbrturkiye.com/blog/calisma-hayatinda-durtme-daha-rasyonel-davranmayi-saglar-mi>
6. Hansen, P. G. (2013, March 5). *Financial nudge: The classic example of Save More Tomorrow*. iNudgeyou. <https://inudgeyou.com/en/financial-nudge-the-classic-example-of-save-more-tomorrow/>
7. Ebert, P., & Freibichler, W. (2017). *Nudge management: Applying behavioural science to increase knowledge worker productivity*. *Journal of Organization Design*, 6(1), Article 4. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0014-1>