



Etik Kùltür
ve İnsan
Davranışları

“Ben Bunu Yapmam” Demek Neden Bu Kadar Zor?

Kùltürün çalışma hayatında bu kadar önemli olmasının nedeni insan davranışlarını belirlemesi. Bir kùltür oluşturmaktan bahsederken de aslında davranışlarımızı belli bir yönde değiştirmeyi veya geliştirmeyi kast ediyoruz. Peki işyerinde etik kodlara saygılı bir kùltür nasıl oluşturulur ve korunur?

Yazı: Emre DOĞRU, Yönetici Ortak,
StratejiCo.
emre.dogru@stratejico.com

“O lanlardan tümüyle sorumluyum. Bu konuyu düzeltmeye, müşterilerimizin güvenini tekrar kazanmaya ve kültürümüzü güçlendirmeye kararlıyım.” Bu sözler Wells

Fargo yöneticisi John Stumpf tarafından Amerikan Temsilciler Meclisi Finansal Hizmetler Komitesi’nin Eylül ayındaki toplantısında söylendi. Nedeni ise yönettiği bankanın çalışanlarının müşterilerinin gizli bilgilerini kullanarak milyonlarca sahte hesap ve kredi kartı oluşturmaları, böylece bankanın ve yöneticilerinin performansını olduğundan yüksek göstererek haksız kazanç elde etmeleri. Söz konusu yolsuzluk karşısında 5300 kişi işten çıkarıldı, Wells Fargo 185 milyon dolar ceza ödedi ve Stumpf, milletvekillerinin ‘suç örgütünün başı olmak’ ve ‘hırsızlık’ gibi ithamlarına da maruz kaldı. Çalışanların, Stumpf’in her müşteriye en az sekiz ürün satılmasını teşvik eden ve kurum içerisinde satış baskısının sembolü haline gelmiş “8 Is Great” hedefine ulaşmaya çalışırken etik dışı yollara sapmasının daha ciddi bir sonucu da oldu. Son dört yıldır dünyanın en değerli bankası seçilen Wells Fargo, Eylül ayında piyasa değerinden 9 milyar dolar kaybederek birinciliği en büyük rakibi JPMorgan’a kaptırdı. Bütün bu olanlar karşısında banka yönetimi 2017 yılından itibaren bireysel bankacılık bölümündeki satış hedeflerini kaldırması gibi ticari olarak tehlikeli görülebilecek bir karar aldı. Bu karar Stumpf’in “bankanın kültürünü güçlendirme” sözünü gerçekleştirmesini sağlayacak mı, bunu zaman gösterecek.

Ancak geçen zamanın bizlere gösterdiği bir şey var ki, o da kültürün bir kurumun en değerli varlığı olduğu. İtibardan finansal performansa, çalışan üretkenliğinden müşteri sadakatine kadar bir yöneticinin gündeminde ne varsa, o kurumun kültüründen etkile-



niyor. Bu anlamda kültür, kuruma ait bütün çıktıların etkilendiği bir ekosistemin temelini oluşturuyor. Özellikle stresin arttığı ve hata yapma ihtimalinin yükseldiği dönemlerde, insanların tercihlerini belirleyen kriterler ve kurallar önemini yitirebiliyor. Özellikle **VUCA** (volatile - uncertain - complex - ambiguous) olarak adlandırılan “**değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak**” dönemlerde kurumlar ‘olağanın dışına’ çıkmayı daha fazla hoş görebilir hale geliyorlar. Wells Fargo ve diğer birçok örneğin bize gösterdiğine göre ise bunun bedeli genellikle ağır oluyor. Oysa yerleşmiş bir kültürü olan kurumların gerek risk gerekse iştah dönemlerinde etik ve uyum sınırlarını aşmadıklarını, bu sayede sürdürülebilir olarak değer ürettiklerini biliyoruz. Diğer bir ifadeyle, kültür bir tür güvenlik ağı oluşturuyor. Belli kararların esnetilebildiği durumlarda bile, doğru ile yanlışın arasında kalın bir duvar olarak duruyor. Bu nedenle, TEİD eğitimlerine katılan etik ve uyum yöneticileri dahil olmak üzere birçok karar verici, kültürün etik ve uyum risklerini azaltmada en kritik halka olduğunun altını çiziyorlar.

KÜLTÜR DAVRANIŞLARIMIZDIR, DAVRANIŞLARIMIZ KÜLTÜRÜMÜZDÜR

Peki kültür derken neyi kast ediyoruz? Kültür en genel ifadeyle, belli bir grup insanın ya da topluluğun genel kabul görmüş fikirleri, gelenekleri ve sosyal davranışları olarak tanımlanıyor. Genel kabul görme gecedan sabaha olmayacağına göre kültürün oluşması için belli bir zaman diliminden bahsediyor olmamız gerekiyor. Bunun yanı sıra fikirlerin yeşermesi ve gelenekselleşmesi için de o kültüre ait kişiler arasında belli ilişkilerin kurulmuş olması, muhtemelen çatışmaların yaşanması ve nihayetinde asgari müştereklerde buluşulması gibi aşamaların geçilmesi de gerekli görülüyor. Demek ki, bir topluluğa ait kültürden bahsedebilmemiz için öncelik-

ÖZELLİKLE VUCA (VOLATILE - UNCERTAIN - COMPLEX - AMBIGIOUS) OLARAK ADLANDIRILAN “DEĞİŞKEN, BELİRSİZ, KARMAŞIK VE MUĞLAK” DÖNEMLERDE KURUMLAR ‘OLAĞANIN DIŞINA’ ÇIKMAYI DAHA FAZLA HOŞ GÖREBİLİR HALE GELİYORLAR.

le o kurumun tarihini anlamak ve mevcut duruma gelmesini sağlayan faktörleri tahlil etmek gerekiyor. Nereye gidebileceğimizi görmek için öncelikle nereden geldiğimizi anlamak önem kazanıyor.

Ancak kültürün bir yönü daha var ki günlük hayatımızın hemen her anını etkiliyor: İnsan davranışları. Kültürün çalışma hayatında bu kadar önemli olmasının nedeni aslında insan davranışlarını belirleyen temel etken olması. Evet, karakterimiz ve doğuştan getirdiğimiz özelliklerimiz de belirleyici rol oynuyor. Ancak insan davranışı, büyük ölçüde içinde bulunduğu şartların bir ürünü olarak ortaya çıkıyor. Dolayısıyla, bir kültür oluşturmaktan bahsederken aslında davranışlarımızı belli bir yönde değiştirmeyi veya geliştirmeyi kast ediyoruz. Kültür sadece soyut bir kavram değil, kendi davranışlarımızda, çalışma arkadaşlarımızla olan ilişkilerimizde, şirketimizin alacağı kararlarda ve neyi ne zaman yapacağımızda vücut buluyor.

Peki kurum kültürü ile etik ve uyum arasında nasıl bir ilişki var? Bu soruyu cevaplamadan önce mevcut verilere bir göz atalım. ACFE'nin (Association of Fraud Examiners) araştırmasına göre etik ve uyum risklerini azaltmak için en sık kullanılan yöntemler olan dış denetim, yönetim incelemesi, eğitim ve ihbar hattı etik ve uyum alanında beklenen etkiyi yaratmıyor (Bu sonuçlardan bu yöntemlerin kullanılmaması gerektiği anlamı çıkmamalı). Diğer bir ifadeyle söz konusu yöntemler umulan davranış değişikliğini sağlamıyor. Üstelik bu yöntemler gerek para gerekse üretkenlik kaybına neden oluyor. Zira bir şirkette denetim mekanizması ne kadar sıkılırsa, şirketin faaliyet göstermesi o kadar zor oluyor.

Bu nedenle denetim mekanizmalarından vazgeçmeden, ancak denetimden arı bir şekilde ve şartlardan bağımsız olarak insanların doğru davranışı göstermesini sağlayacak bir yapı kurmamız gerekiyor. Davranışları etkileyen, insanı kendi ekosistemi içerisinde kavrayan bütüncül bir yaklaşıma ihtiyacımız var. Ünlü düşünürümüz İonna Kuçuradi'nin dediği gibi "ben bunu yapmam" diyen, etik ve uyum sınırlarını zorlamayan bir davranış kalıbının oluşmasını ve yayılmasını amaçlıyoruz. Bu da yanlış meşrulaştırmayan ve tam tersine davranmak için her türlü imkân olsa da, doğrunun ne olduğunun kişinin âdeti omur iliğinde hissettiği bir kültür demek. Söylemesi kolay. Peki nasıl yapacağız?

DENETİM MEKANİZMALARINDAN VAZGEÇMEDEN, ANCAK DENETİMDEN ARI BİR ŞEKİLDE VE ŞARTLARDAN BAĞIMSIZ OLARAK İNSANLARIN DOĞRU DAVRANIŞI GÖSTERMESİNİ SAĞLAYACAK BİR YAPI KURMAMIZ GEREKİYOR. ÜNLÜ DÜŞÜNÜRÜMÜZ İONNA KUÇURADI'NİN İFADE ETTİĞİ GİBİ "BEN BUNU YAPMAM" DİYEN, ETİK VE UYUM SINIRLARINI ZORLAMAYAN BİR DAVRANIŞ KALIBININ OLUŞMASINI VE YAYILMASINI AMAÇLAMALIYIZ.

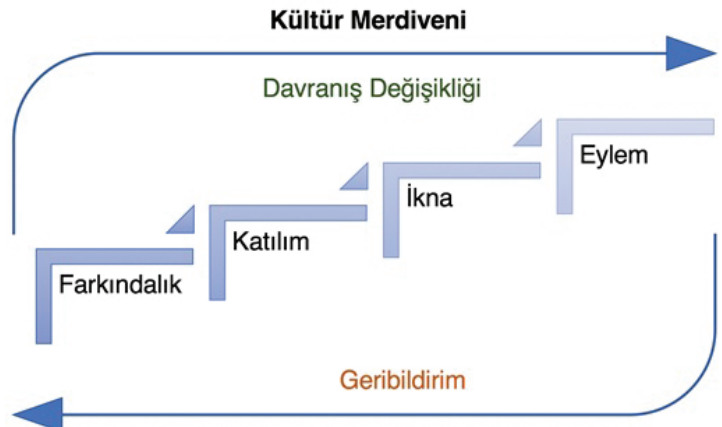
KÜLTÜR OLUŞTURULABİLİR VE ÖLÇÜLEBİLİR

Kültür ile davranışlar arasındaki bağı netleştirdiğimize göre, nihai amacımız olan insan davranışlarını etkilemek üzerine yoğunlaşabiliriz. Yani, "Kültür nasıl değişir?" sorusunu sorarken aslında "İnsan davranışları nasıl değişir?" diye düşünüp ona göre bir yöntem belirlemeliyiz. Dolayısıyla asıl konumuz olan etik ve uyum risklerini en aza indiren bir kültür yaratmak için, etik ve uyum prensiplerinin tariflediği bir davranış kalıbını oluşturmak ve yaygınlaştırmak amacındayız.

Etik ve uyum kültürü oluşturup çalışanların davranış değişikliğine gitmesini sağlamak için farkındalıktan eyleme kadar olan dört aşamalı bir sürecin tamamlanması gerekiyor. Aşağıda "Kültür Merdiveni" olarak tanımladığımız ve davranışsal ekonomi disiplininin ilham alan şekil insanların bir konu hakkında eyleme kadar giden yolda geçmeleri gereken aşamaları gösteriyor.

Bu modele göre, insanların bir konuda eyleme geçmeleri için önce o konu hakkında farkındalıklarının oluşması gerekiyor. Farkında olmadığınız bir konu hakkında fikir sahibi olmanız, dolayısıyla bir davranış değişikliği göstermeniz beklenemez. Örneğin, şirketin etik kodundan haberdar değilseniz, ihlal durumunda başınıza gelecekleri bilmiyorsanız ya da şüpheli bir eylemi danışacağınız mercileri tanıımıyorsanız eyleme geçmeniz mümkün değil. Dolayısıyla şirketlerin halihazırda uyguladıkları eğitimler ve tanıtıcı materyaller bu farkındalığı oluşturmak anlamında önemli bir görev rol oynuyorlar. Ancak bu aşamada kalmamaları gerekiyor.

İkinci aşama olan katılım ise, insanların uygulamaları beklenen kural ve ilkelerin oluşturulma aşamasına dahil olmaları durumunda süreci daha yakından sahiplendik-



lerini gösteriyor. Diğer bir ifadeyle, insanlar kendilerine anlatılan şeyleri değil, bizzat içinde bulundukları konuları uygulamakta daha istekli ve gönüllü oluyorlar. Örneğin çalışan gruplarının ve komitelerin kurulması, etik gönüllülerinin oluşturulup şirket içerisinde aktif hale getirilmeleri denenebilecek yöntemler arasında.

Üçüncü aşama olan **ikna** ise insanların söz konusu çalışmanın kendilerine olan faydasına inanmaları gerektiğini gösteriyor. “**Etik ve uyum programına uymanın bir çalışan olan bana faydası nedir?**” sorusunun cevabını veren birey davranışını o yönde değiştirmeye daha yatkın oluyor.

Kültürün son aşamasını ise **eylem** oluşturuyor. Zira uygulamaya geçmeyen her strateji geçersiz olduğu gibi, eyleme dönüşmeyen her süreç de başarısız oluyor. Bu nedenle kişinin gerek kendi davranışlarını değiştirmesi, gerekse çevresinin davranışlarını değiştirmek için çaba göstermesi neticesinde hedeflediğimiz kültür oluşmaya başlıyor. Eylem aşamasına geçildiğinde, bir nevi “**etik ve uyum mahalle baskısı**” hissediliyor. İnsanlığın en önemli korkularından olan sosyal dışlanma devreye giriyor.

Bu süreç bir yandan davranış değişikliğini sağlarken, diğer yandan da geribildirim mekanizması sayesinde sürekli olarak kendini yenileyebiliyor. Böylece eylem aşamasında tespit edilen bir aksaklık, süreç içerisinde bilgi paylaşımı yapılarak farkındalık aşamasında tekrar ele alınabiliyor.

Peki doğru şeyleri yapıp yapmadığımızı nasıl bileceğiz? “**Ölçemediğini yönetemezsin**” sözünden yola çıkarak aslında önce nerede olduğumuzu ve nereye gideceğimizi tespit edebiliriz. Kültürü ölçmek ilk başta çok zor gelebilir. Ancak davranış değişikliği metriklerine dayanan bir “**Kültürel Due Diligence**” süreci uygulayarak, şirketteki etik ve uyum kültürünün ne kadar yerleştiğini ve eksiklerimizin nerede olduğunu tespit ederek bir yol haritası belirleyebiliriz. Dahası, bu yol haritasının uygulanması neticesinde yaptığımız çalışmaların ne kadar başarılı olduğunu şeffaf bir şekilde ortaya koyabiliriz.

KÜLTÜRÜN SON AŞAMASINI İSE EYLEM OLUŞTURUYOR. ZİRA UYGULAMAYA GEÇMEYEN HER STRATEJİ GEÇERSİZ OLDUĞU GİBİ, EYLEME DÖNÜŞMEYEN HER SÜREÇ DE BAŞARISIZ OLUYOR. BU NEDENLE KİŞİNİN GEREK KENDİ DAVRANIŞLARINI DEĞİŞTİRMESİ, GEREKSE ÇEVRESİNİN DAVRANIŞLARINI DEĞİŞTİRMELİK İÇİN ÇABA GÖSTERMESİ NETİCESİNDE HEDEFLEDİĞİMİZ KÜLTÜR OLUŞMAYA BAŞLIYOR.

ŞİMDİ VE BURADA

Mevcut küresel ve ulusal şartların bir gereği olarak etik ve uyum kültürüne her zamankinden daha fazla önem vermeliyiz. Önümüzdeki dönemde bu alandaki risklerin daha da artacağını öngörmek zor değil. Kültürün temellerini atıp gelecekte faydasını görmek için şimdi harekete geçmek gerekiyor. Konuyu bu kadar acil hale getiren üç temel durum söz konusu:

1) VUCA olarak adlandırılan, ekonomik ve siyasi olarak belirsiz dönemlerde bireylerin mevcut normların dışına çıkması daha olası hale geliyor. Özellikle ekonomik durgunluk dönemlerinde işini kaybetme korkusu ile etik ve uyum ilkelerini zorlama davranışları hiç de ihtimal dışı değil.

2) Y ve Z jenerasyonu, ya da millennial olarak adlandırılan ve bugüne kadar ki kurumsal yapının kendine özgü hiyerarşik yapısını sorgulayan kuşak daha fazla katılım talep ediyor. Bir etik ve uyum kodunu imzalatmak, özellikle bu kuşak için davranış değişikliği göstereceği anlamına gelmiyor. Gelenekselleşmiş kontrol mekanizmalarının dışına çıkmaları neticesinde etik ve uyum riskleri artabiliyor.

3) Satın Alma ve Birleşme durumlarında iki farklı kurumun kültürlerinin entegre edilmesi ve ortaya bir sinerji çıkması zorlaşabiliyor. Bu aşamada özellikle işten ayrılmalar ya da kişiler arası anlaşmazlıklar ise etik ve uyum riskleri oluşturabiliyor. Birçok sektörde konsolidasyonun yaşanacağı dönemlerde söz konusu durumlar için önceden tedbir almak gerekiyor.

Sonuç olarak, etik ve uyum çalışmalarında bizi doğru sonuca götürecek kültürü oluşturmaya, bu kültür içerisinde çalışan bireylerden de davranış değişikliği göstermesini sağlamaya ihtiyacımız var. Böylece hem riskleri küçültebilir, hem de denetim mekanizmalarından kaynaklanan maliyetleri azaltabiliriz. Kültür merdiveni olarak tarif ettiğimiz ve eyleme dönüşen bir süreci uygulamak, dahası bunu ölçerek sürdürülebilir bir gelişme sağlamak mümkün. Kültürün gücüne her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyacağımız bir döneme giriyoruz. Aman dikkat! ✓

