

Kötü insanlar kötü şeyler yaparlar

Gül Saraçoğlu, Deloitte Türkiye, Direktör, Kurumsal Risk Hizmetleri

Bunu söylemek ya da buna inanmak kolay. Genel olarak, kötü bir davranıştan bahsettiğimizde bunun karakterle ilgili olduğunu düşünürüz. "Kötü" insanlar "kötü" şeyler yaparlar. Araştırmacılar ise bu düşünce modelinin çok yetersiz olduğunu söylüyorlar. Çünkü "iyi" insanlar da "kötü" şeyler yaparlar. Neden mi? Birçok sebep sayılabilir ve tartışılabilir. Ben sadece birkaç tanesine değineceğim...

İnsanlar etik bir karar verme aşamasındayken verdikleri kararların etik olup olmadığını tam anlamıyla algılayamayabiliyorlar. Psikologlar uzun yıllar yaptıkları araştırmalarda "Bile bile etik olmayan davranışı seçti" demenin her zaman doğru olmadığını gösterdiler. Özellikle bu kararın ne çerçevede verildiği, kararı ciddi ölçüde etkileyebilmekte. Sadece hedeflere odaklanılan bir iş çerçevesinde en büyük kaygı başarılı olmak iken, etik olmak ikinci, üçüncü plana düşebilmekte.

Büyük suistimal skandallarının her zaman finansal teşvik veya baskılarla ilgili olduğunu düşünürüz. Doğru, ama psikolog ve ekonomistler finansal baskının yanında insanların birbirlerine duydukları empatinin de önemli bir etken olduğunu söylüyorlar. Özellikle kendimizle özdeşleştirebildiğimiz insanlara yardım etmekten hoşlanıyoruz ve başkalarına yardım ederken yaptığımız şeyin etik olup olmadığını düşünmüyoruz. Nasıl mı? Egzoz emisyonlarını test eden kişilerin onayladıkları ve onaylamadıkları emisyonlara ilişkin araba markalarının analitik olarak incelendiği (Lamar Pierce ve Francesco Gino tarafından yapılan) araştırmada BMW ve Ferrari'lerin Honda'lara göre daha fazla ceza aldıkları görülmüş. Belirli gelir seviyesine sahip olan emisyon müfettişlerinin daha ekonomik araba kullanıcılarına karşı daha empati hissedip emisyon testleri olumsuz sonuç verse de bunları görmezden geldikleri görülmüş.

Bir topluluğa, ortama uyumlu olma çabası insanların normal şartlarda yapmayacağı etik dışı davranışları sergilemelerine veya bu davranışlara göz yummalarına sebep olabiliyor. Kişiler ortamdaki soyutlanmamak, parmakla gösterilmemek, "ispiyoncu" olmamak uğruna etik dışı olaylara destek verebiliyorlar. Özellikle şirketteki bir üst düzey yöneticiden gelen etik dışı talepler, kişinin "sadık çalışan" olma güdüsüyle kolaylıkla kabul edebildiği davranışlar olabiliyor. İş ortamında baskın olan otoriteye boyun eğme kültürü birçok kişinin "hayır" diyebilmesini zorlaştırıyor.

Özellikle büyük organizasyonlarda, bir bireyden ziyade bir makina veya piyon gibi görülme, çalışanları liderlerden ve şirketten uzaklaştırabiliyor. Bu kişiler şirketin hedeflerine doğru birlikte koştuklarını hissetmiyor, şirketi sadece para kazanılan bir yer olarak görüyorlar. Motivasyonu da düşen bu kişilerin görevlerini suistimal etme ihtimali, şirkete katkısını hisseden, sadece bir çalışan değil "insan" olarak görüldüğünü bilen kişilere göre daha fazla oluyor.

İnsanlar disiplin olmayan, kuralların sıkça ihlal edildiği ortamlarda görevlerini suistimal etmeye daha meyilli oluyorlar. Otoritenin/liderliğin zayıf kaldığı, kontrollerin yetersiz olduğu ortamlarda hem suistimal fırsatını daha rahat buluyorlar hem de psikolojik olarak suça eğilimleri artıyor. Bunun altında hem

yakalanma olasılığının düşük olması, hem de suistimalin zaten herkes tarafından yapılıyor hissi yatıyor.

Şirketinizde görevini suistimal eden kişilere "kötü insan" deyip geçmek ne tam doğruyu yansıtır ne de problemi çözer. Kontrol ortamını iyileştirmek ve çalışanları suistimale itebilecek psikolojik ve sosyolojik faktörleri anlamaya ve azaltmaya çalışmak, suistimali önlemek için atılabilecek önemli adımlar olacaktır.