

İş dünyasında suistimal algısı araştırması üzerine

Bir Kereden Bir Şey Olmaz

Suistimali durdurmak için

Davranışsal Ekonomi Perspektifi

Bir düşünme egzersiziyle başlayalım

Şirketinizin en başarılı yöneticisi

Yılın yöneticisi



akrabalık



Yakınının firması

SÖZLEŞME



Kimseye söylemedi

1

Yakınının şirketini tedarikçi olarak seçti.

2

Bu yakınlığı kimseye söylemedi.

3

Fiyat uygundu, iş de düzgün yapıldı.

Siz olsanız ne yapardınız?

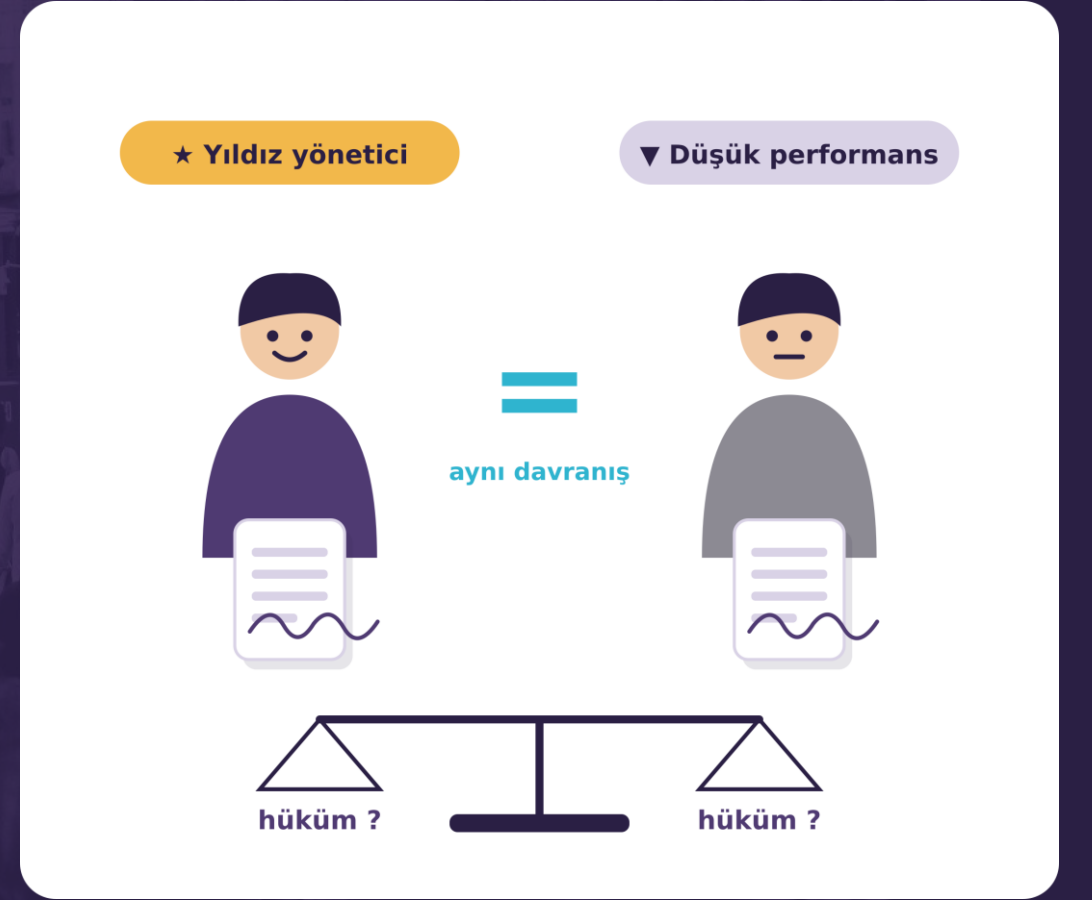
Uyarı verir miydiniz? Görmezden mi gelirdiniz? İşten mi çıkarırdınız?

Şimdi aynı olayı, performansı düşük bir çalışanın yaptığını düşünün.

Kararınız değişti mi?

Eminim sizin fikriniz değişmedi ama insanların maalesef değişiyor.

Evet, başarı aynı davranışa bakışımızı yumuşatıyor.



Kuralları biliyoruz. Ama söylediğimizle yaptığımız aynı değil.

Baskı altında kurallar esner mi?

%48



Her 2 kişiden 1'i performans baskısının etik kuralları esnetebileceğini söylüyor.

Yöneticiler etikte örnek mi?

Üst yönetim diyor ki

%82

Orta kademe diyor ki

%63

Üst yönetimde evet diyenler çok, aşağı indikçe azalıyor.

Suistimal görse bildirir mi?

Bildirim diyen

%95

Gerçekte resmi olarak bildiren

%55

Söz ile davranış arasında 40 puan fark var.

Çıkar çatışması beyanı

İşe yarar diyen

%88

Bizde beyan alınır diyen

%29

İyi bir araç olduğunu biliyoruz, ama kullanmıyoruz.

İnsanlar kuralı biliyor. Karar anında kendilerine bazı izinleri verdiren bazı küçük dürtüler var.



Ben bunu hak ettim.

Yani maaşım az, fazla mesaimi kimse görmüyor. Aradaki farkı alıyorum.



Bu sadece küçük bir düzeltme.

Yani rakamı biraz yuvarladım, kimseye zararı yok.



Zaten herkes böyle yapıyor.

Yani burada masrafı şişirmek normal.



Aslında şirket için yaptım.

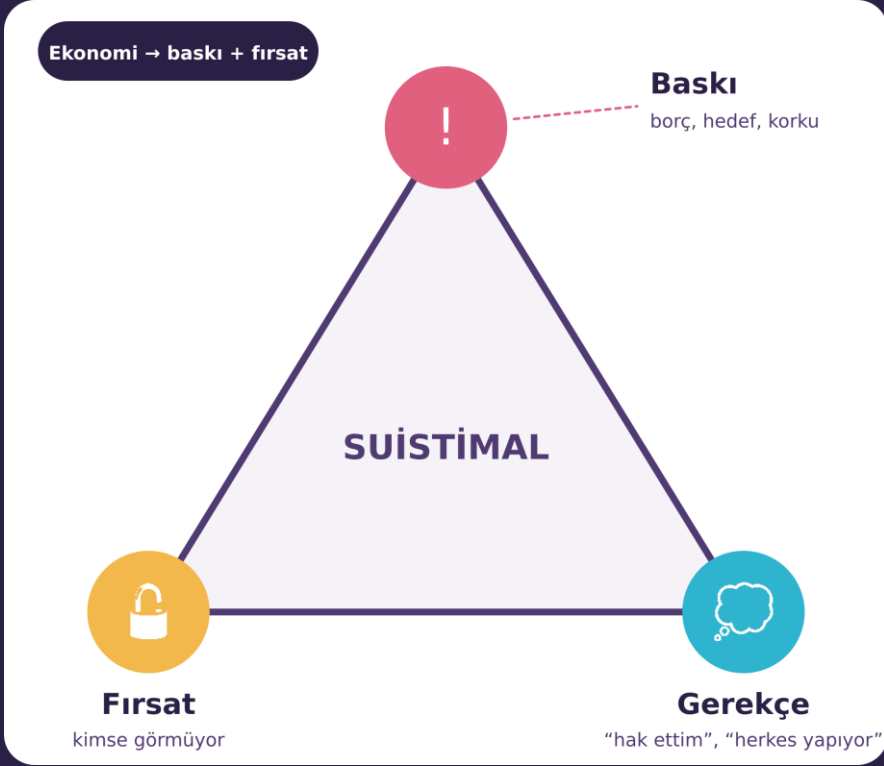
Yani hedefi tutturmam gerekiyordu, ekibim zarar görmesin.



Bir kereden bir şey olmaz ki.

Yani bu seferlik üç teklif almadan geçelim.

Suistimal için üç şeyin bir araya gelmesi gerekiyor.



Baskı

Borç, satış hedefi, işini kaybetme korkusu. Kişi bir şey yapması gerektiğini düşünmeye başlar.

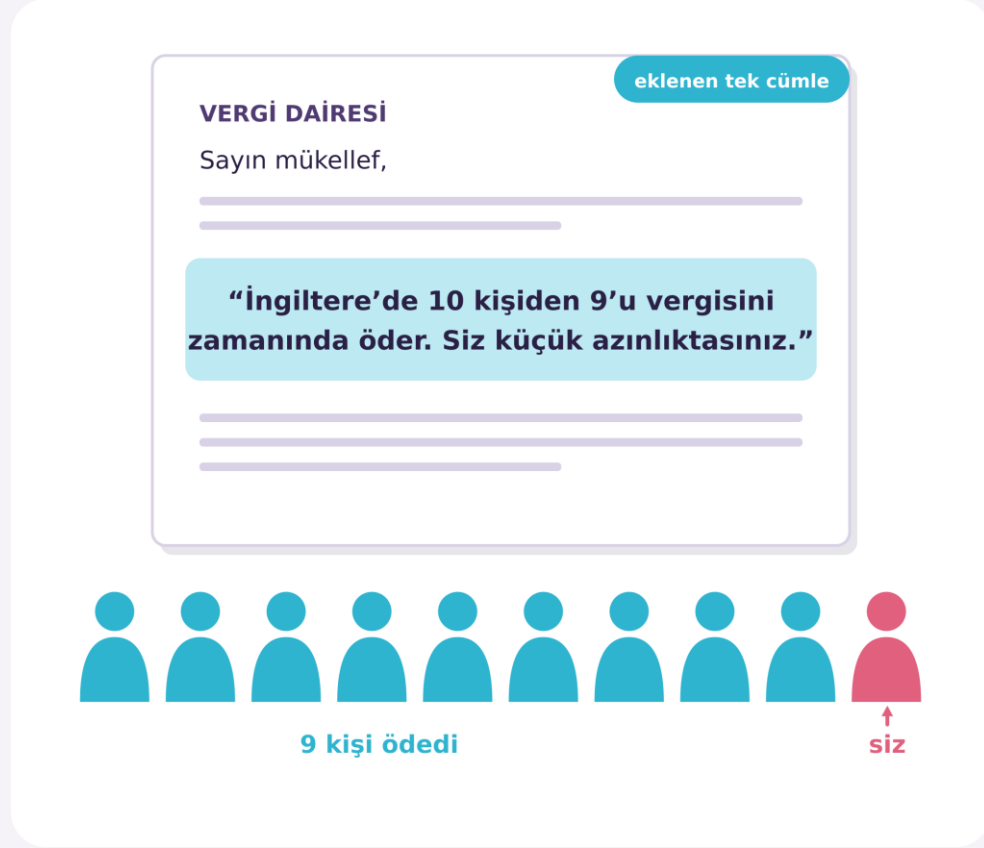
Fırsat

Kimse görmüyor, kontrol yok. Yapsa da fark edilmeyecek.

Gerekçe

Kişinin kendine anlattığı hikaye. Hak ettim, herkes yapıyor, şirket için yaptım. Bu hikaye olmadan çoğu insan adım atmaz.

Herkes yapıyor bahanesini, çoğunluğun dürüst olduğunu söyleyerek yok edilir.



Ne denendi?

İngiltere, 2012. Vergisini geciktiren 120 bin kişiye hatırlatma mektubu gitti. Bir kısmının mektubuna tek cümle eklendi. 10 kişiden 9'u vergisini zamanında öder.

Ne oldu?

£4,9 milyon

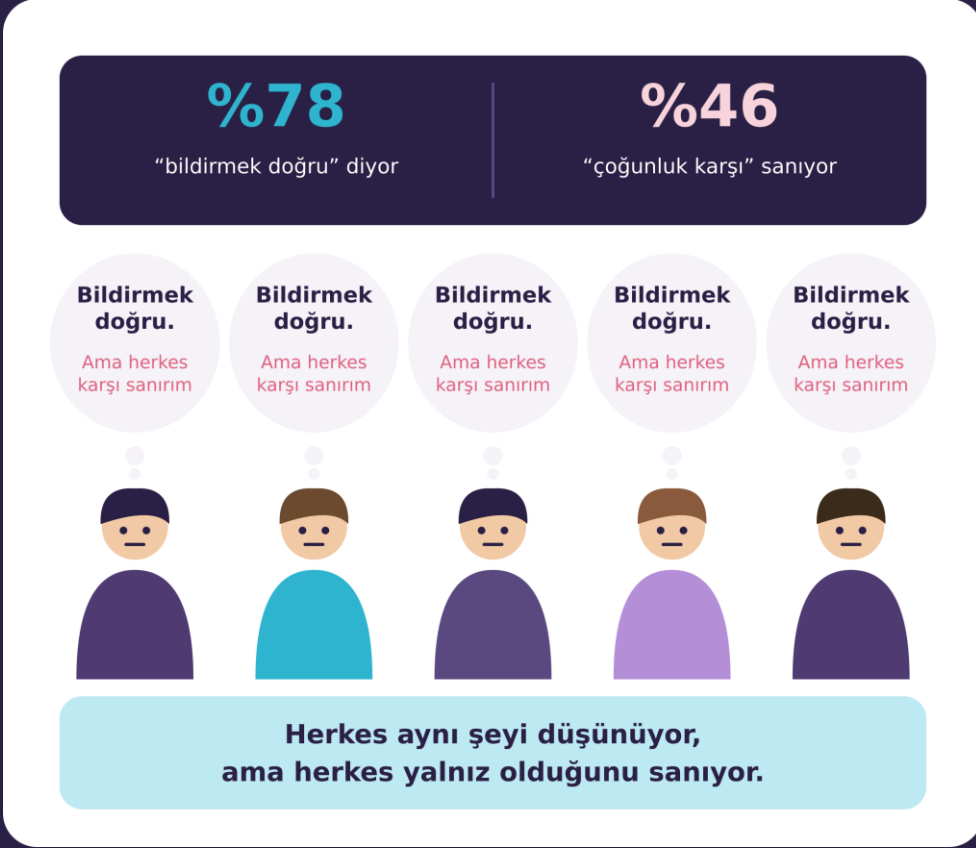
ek tahsilat, sadece bir cümleyle.
Guatemala'da aynı mektup ödemeyi 4 kat artırdı, etkisi 12 ay sürdü.

Neden işe yarıyor?

İnsan neyin normal olduğunu etrafındakilerin ne yaptığına bakarak öğrenir.

Şirketinizde ceza var demek yerine şüpheli durum görenlerin çoğunun bunu bildirdiğini anlatın. Bu mesajı ekip toplantısında doğrudan yönetici versin.

Çoğunluk bildirmeyi doğru buluyor, ama herkes yalnız olduğunu sanıyor. Olmadıklarını bilsinler.



Ne denendi?

2025, 396 kişilik deney. Oyunda biri ortak kasadan para alıyor. Katılımcılardan bir gruba, karar vermeden hemen önce çoğunluğun bildirmeyi doğru bulduğu söylendi.

Ne oldu?

+12 puan

Bildirmeyi doğru bulanlarda oran %66'dan %78'e çıktı. Karşı olanlar değişmedi.

Neden işe yarıyor?

Herkes bir tek kendisinin böyle düşündüğünü sanınca susar. Gerçek tabloyu gören konuşmaya başlar.

Kontrol edileceğini bilen insan, kendine izin vermekte zorlanır.

TEDARİKÇİ SEÇİMİ BEYANI

Bu beyan ticaret sicili ve ortaklık kayıtlarıyla karşılaştırılacaktır.

- ☒ Akrabalık ilişkim yok
- ☒ Ortaklık ilişkim yok
- ☒ Borç ilişkim yok

İmza



Kontrol önceden söylenir

Ne denendi?

Danimarka. Bazı mükelleflere denetimden önce, bu yıl denetlenebileceklerini söyleyen bir mektup gitti. Başka bir şey yapılmadı.

Ne oldu?

%87

Sadece mektup yetti, insanlar beyanlarını yükseltti. Kaçırmanın %87'si, kimsenin görmediği küçük alanda (gelirin %5'i) oluyordu.

Neden işe yarıyor?

Kontrol olacağını bilen kişi, kimse görmez diye kendini kandıramıyor. Mektup, denetimin kendisi kadar işe yaradı.

Davranışı adıyla soran soru, genel sözden çok daha iyi çalışır.

YILLIK ETİK TAAHHÜT

“Etik kurallara
uyacağımı taahhüt
ederim.”



Herkes imzalar.

Herkes kendini
zaten etik sanır.

“Tam olarak yasak
değildi ki...”

TEDARİKÇİ SEÇİMİ

Karardan hemen önce

Bu firmanın ortaklarıyla

- ☒ akrabalık yok
- ☒ ortaklık yok
- ☒ borç ilişkisi yok



Davranışın adı açıkça yazılı.

Artık ya doğru
ya yalan.

Gri alan kalmaz.

21.506

kişi, para kazandığı bir oyunda
gelirini kendisi beyan etti

21

farklı dürüstlük yemini
denendi

10

tanesi işe yaradı

1/2

En iyisi davranışı adıyla söyleyen yemindi, vergi kaybını
yarıya indirdi

Aynı kişi, iki şapka. Karar anında hangisi takılıysa o karar verir.



Satışçı şapkası

“Rakamları biraz toparlayalım.”

Bu şapkanın kuralı:

Hedefi tuttur, ekibi koru.



Meslek řapkası

“Bu, yanıltıcı raporlama olur.”

Bu şapkanın kuralı:

Doğru bilgi ver, imzanın arkasında dur.

Neden önemli?

Hepimiz birden çok kimlik taşıyoruz. Kullanılan kelimeler hangi şapkanın takılacağını belirler. Toparlama dediğinde satışçı, yanıltıcı raporlama dediğinde meslek insanı karar verir.

şirketinizde

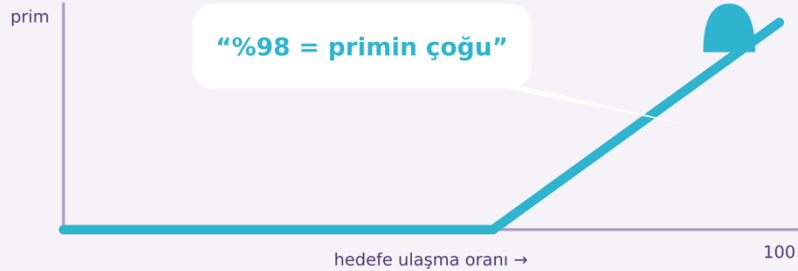
Formlarda ve onay ekranlarında davranış gerçek adıyla yazsın. İskonto düzeltmesi yerine sözleşme dışı iskonto gibi.

Ya hep ya hiç hedefi, şirket için yaptım bahanesini hazır eder. Yapmayın.

Ya hep ya hiç



Kademeli prim



Gerçek vaka, Wells Fargo (ABD), 2011-2015

Hedef her müşteriye 8 ürün satmaktı, tutturamayan işini kaybediyordu. Sonunda 1,5 milyon izinsiz hesap ve 565 bin izinsiz kredi kartı açıldı, 5.300 kişi kovuldu, banka 185 milyon dolar ceza ödedi, CEO istifa etti.

Çalışanlar ne dedi?

Yanlış olduğunu biliyorduk ama maaşa ihtiyacımız vardı. Yani kuralı biliyorlardı, onları buna hedef sistemi itti.

Neden oluyor?

Kaybetmek, kazanmaktan daha çok acıtır. %98'de kalan kişi kendini neredeyse başarmış saymaz, primi kaybetmiş sayar.

Kademeli prim verin ve sonucun nasıl elde edildiğini de puanlayın. (%48 baskıyı risk olarak görüyor, gerçekçi hedefi çözüm sayan sadece %1.)

Doğru davranışı varsayılan yapın, istisnaya son kullanma tarihi verin.

Organ bağışı formu, iki ülke

Bağışçı olmak
istiyorsanız işaretleyin

☐

boş bırakan: bağışçı değil

%10-30

bağışçı

Bağışçı olmak
İSTEMİYORSANIZ işaretleyin

☐

boş bırakan: bağışçı

%90+

bağışçı

Aynı mantık şirkette: İSTİSNA KAYDI

İstisna: 3 teklif almadan alım
Gerekçe: acil ihtiyaç
Onaylayan: Satın alma md.
Bitiş: 31 Aralık

ARALIK

31

kendiliğinden
kapanır

Varsayılan nedir?

Hiçbir şey yapmazsanız olan şey. İnsanlar onu nadiren değiştirir. Organ bağışında sadece formdaki soru değişince bağışçı oranı %90'ın üstüne çıkıyor.

Şirkette sorun ne?

İstisnalar genelde süresizdir. Kimse artık bitsin demez, istisna sessizce kurala dönüşür ve bir sonraki talepte geçen sefer emsal gösterilir. Bir kereden bir şey olmaz düşüncesi böyle yerleşir.

OECD önerisi (2018)

Çıkar çatışması beyanı her projenin ilk günü otomatik istensin. Hatırlatma, yıllık eğitimi beklemeden karardan hemen önce gelsin.

Adaletsiz hissettiren her süreç, ben bunu hak ettim iznini verir.

100 lirayı paylaşma oyunu



Adalet duygusu paradan güçlü

Kafamdaki “alacak defteri”

- Ödenmeyen fazla mesai
 - Verilmeyen terfi
- “**Bunu hak ettim.**”

Ne denendi?

Ültilatom oyununda biri 100 lirayı paylaşırır. Diğerı kabul etmezse ikisi de hiçbir şey alamaz. Hesaba göre 10 lira bile sıfırdan iyidir.

Ne oldu?

İnsanlar adaletsiz teklifi, kendi parasından olmayı göze alarak reddediyor. Adaletsizlik hisseden kişi bunu bir yerden telafi etmeye çalışır.

Bizim araştırmada

%37

Suistimal riskini artıran ekonomik etkenlerde ilk sırada adaletsizlik ve hak görme algısı var (enflasyon %28). Toplumun en büyük stres kaynağı da adalet, %65.

Unutmayın, davranışsal ekonomi, kontrolün ulaşamadığı yerde devreye girer.

Kontrol = duvar · Nudge = tabela

Tabela duvarın yerine geçmez, duvarın olmadığı yerde işe yarar.



Duvar her yeri kapatamaz. Boşlukta yol gösteren tabela gerekir.

%43

en etkili yöntemin güçlü iç kontrol olduğunu düşünüyor. Fırsatı kapatan da bu.

%21

üst yönetimin örnek olmasını öne çıkarıyor. Çalışan doğruyu yukarıya bakarak öğrenir.

Üç kural

1

Küçük başlayın. Tek bir süreçte deneyin, sonucu denemeyen grupla karşılaştırın.

2

Ölçün. Ünlü bir çalışma bile sahte çıkabiliyor.

3

Arkasında gerçek yaptırım olsun. Denetim ve misilleme koruması yoksa nudge dekor kalır.

Kontrol fırsatı kapatır, davranış tasarımı gerekçeyi zayıflatır. Suistimali azaltmak için ikisi birlikte çalışmalı.



Ekonomi

fırsatı kapatır

- Prim ve hedef tasarımı
- Yakalanma ihtimali
- Beyanı kayıtla karşılaştırma
- İç kontrol



Psikoloji

gerekçeyi kapatır

- “Çoğunluk dürüst” mesajı
- Hangi şapka takılı?
- Davranışın gerçek adı
- Adil süreç, doğru varsayılan



Ortak yöntem

ikisi de ölçer

- Tasarla
- İki gruba ayırıp dene
- Sonucu ölç
- İşe yarayanı yay

Şirketinizin etik sınırını, en başarılı çalışanınız o sınırı geçtiğinde verdiğiniz karar gösterecek.

Teşekkürler