

ŞİRKETLERİN TOPLUMSAL SORUMLULUĞU: GELİŞİMİ VE UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Prof. Dr. Ümit BERKMAN

•••

Oturum Başkanı- Profesör Doktor Ümit Berkman, Ankara Koleji'ni bitirdikten sonra ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi'nden 1969 Yılında mezun oldu. 1970-1975 yıllarında ABD'de yüksek lisans ve doktora derecelerini almıştır. 1975-1986 yıllarında ODTÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyesi ve ayrıca ODTÜ Rektör Yardımcısı ve Genel Sekreter olarak görev yaptı. 1986 Yılı'ndan beri Bilkent Üniversitesi İşletme Bölümü öğretim üyesi olan Profesör Doktor Berkman, 1988-2004 yılları arasında da Rektör Yardımcılığı görevinde bulunmuş, yönetim ve organizasyon örgüt geliştirme ve iş ahlakı konularında araştırmalar yapmıştır.

Prof. Dr. Ümit BERKMAN- Bu konuşmanın başlığını, esasında kuruluşların toplumsal sorumluluğu olarak da görmemiz mümkün. Bazen şirketlerin sosyal sorumluluğu olarak İngilizce'den çevirme olarak Türkçe'ye gelmiş olmakla birlikte son yıllarda bu kuruluşların toplumsal sorumluluğu olarak da yaygın biçimde kullanılıyor. Dolayısıyla konuşmam sırasında bazen şirketlerin, bazen kuruluşların ifadesini kullanabilirim. Bunda önemli bir sıkıntı ya da mahsur görmüyorum. Bahsedeceğim konular sizin gibi bir grup için esasında çok yabancı olduğunuz konular değil.

Terimler, gelişmeler muhtemelen bildiğiniz şeyleri kapsıyor. Fakat, bir iki husus bakımından bir ilginçlik olabilir diye düşünüyorum sunumumun. Bunlardan bir tanesi, bir perspektife oturtmaya çalışacağım.

Diğeri de ABD'deki bazı gelişmelerle, Türkiye'deki bazı gelişmeler, biraz da Avrupada'ki gelişmelerden söz ederek sizlerin sahip olduğu örnekler envanterini biraz daha zenginleştirebilirim diye düşünüyorum.

Kuruluşların işletmelerin toplumsal gruplara ki yakın tarihlerde bir paydaş terminolojisi var. İşletmelerin bu gruplara karşı sorumluluğu, artı işletmelerin topluma bir şey katmalarının beklentisi. Paydaşlara zarar vermemek mümkün olan ölçüde paydaşların menfaatleri ile kuruluşun menfaatleri arasında dengeler kurmak. Bu genel bir ifade tabii birazdan ayrıntılara gireceğiz. Tahmin edeceğimiz üzere paydaşlar dediğimiz grup, kuruluşun içinde, yakınında ve biraz

daha uzağında ve neticede çevresinde diyelim, bulunan aktörler, gruplar esasında. Daha somutlaştırmamız gerekirse, şirketin içi olarak ya da kuruluşun içi olarak düşünürsek çalışanlar, tüketiciler, çeşitli kamu organları yerel-merkezi olabilir, toplum, çevre gibi ana aktörler, gruplar bunlar. Bir yerde kuruluşların bu kişilere yada topluluklara karşı dikkatli olması gerektiği, hassas olması gerektiği yönünde bir yaklaşım gelişti 1960'ların sonunda. Bu nasıl ortaya çıktı kısaca size onu takdim etmeye çalışacağım.

Ancak önce bu oluşumu takiben 1980'lerde bu oluşumların yeni 1960'ların sonunda çıkan birtakım gelişmelerin sonunda 1980'lerde ortaya çıkan tabloyu görmek lazım. Çünkü esasında bu tablo bir yerde şirketlerin özellikle ve büyük çaplı kuruluşların sorumlulukları olgusunu kuvvetlendirdi. Bu da şu: 20-25 yıldır dünyamızda görülen çeşitli düzeylerde gelişmişlik aşamasında olmakla birlikte, yani belli bir iktisadi, sosyal, siyasal yapıya sahip belli bir noktada olan ülkelerde, bunlara isterseniz gelişmiş ülkeler deyin, hemen onun arkasındaki ülkeler deyin, şu gelişme çok açık bir şekilde görülüyor. Devlet, yani kamu kuruluşları örgüsü, bir küçülme içinde. Bu küçülme derken devletin önemsizleşmesi olarak kesinlikle görmemek lazım. Küçülme, fakat daha sağlıklı bir hale gelme. Yani rollerin üstlenilmesi. Denetleyici rollerin üstlenilmesi ve gelişmesi. Aynen Rekabet Kurumun üstlendiği çeşitli rollerin yanında denetleyici rolü de bu espri içinde görebiliriz.

Devletin bu küçülme süreci içinde bununla beraber giden iş camiasının, isterseniz buna özel sektörde diyebilirsiniz. İş kolaylaştırmak istiyorsanız veya göz önünde daha somut canlanmasını istiyorsanız iş camiasının güçlenmesi pazar mekanizmasının ağırlık kazanması. Bu değişik ülkelerde değişik tonlarda olabiliyor. Ama neticede bu değişmeyi görmemek mümkün değil. Devletin küçülmesi, özel sektörün pazar mekanizmasına dayalı olarak güçlenmesi, pazar mekanizmasının eksikliklerine rağmen belki tutunması.

Üçüncü bir nokta; toplumların içinde sivil toplum kuruluşlarının seslerinin gittikçe kuvvetlenmesi, etkili olmaları. Gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde etkili olmaları sivil toplum kuruluşlarının. Bireyciliğin kuvvetlenmesi, bireyin öne geçmesi.

Bu üç ayağı göz önünde tuttuğumuz zaman yani siyasal, kamusal alandaki gelişmeler, iktisadi alandaki, toplumsal alandaki gelişmeleri, toplumsal alandaki gelişmeleri, ki bunlar üç önemli ayaktır. Herhangi bir toplumsal sistemi incelemeye kalktığımız zaman buralardaki dengelerin, güçlerin yani dağılımını göz önünde tuttuğumuz zaman, özel sektöre ve büyük kuruluşlara artan güçleriyle beraber önemli ölçüde de sorumluluk gelmesi gerektiği düşüncesi oluştu. Yani madem yeni roller verildi, madem bu yeni roller espri içinde önem ve kritiklik

arttı ve bunun sonucunda bir güç o tarafa doğru kaydı diyelim. Bu da beraberinde bir sorumluluk getirecektir. Şirketlerin ya da kuruluşların toplumsal sorumluluğu kavramının yerleşikleşmesi bu gelişmelerin sonucunda olmuştur. Çerçeve dediğim bu ve bunu aklımızın bir tarafında tutalım.

Şimdi ABD'deki bazı gelişmelere bakmak istiyorum. Bu gelişmelere bakmamızın nedeni şu: Her şeyden evvel toplumsal sorumluluk kavramı ağırlıklı olarak ABD'de ortaya çıkmış bir kavram. Gerek uygulamada, gerek akademik literatürde ve çeşitli eğitim-öğretim kurumlarında yapılanlar itibarıyla. Daha sonra bu yaygınlık kazanmıştır ona da değineceğiz. Mesela, 2000'li yıllarda Avrupa'da bu işe soyunmaya başlamıştır. Buna geleceğiz birazdan.

Ama bu olayların ilk ortaya çıkışları Amerika bağlamına baktığımız zaman 1960'ların başı. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki örneklerden bahsederken şunu dikkatinize sunmak isterim, buralardan örnek almamızın nedeni şunlardır: Bir, ABD 150 yıla yakın bir zamandır çok kuvvetli bir özel sektör, büyük şirket ve kuruluşlar içerisinde ekonomisini yürüten bir ülke. Dolayısıyla çok sayıda örnek var. çok sayıda örenketn kastım; şirketlerin yükselişi, çöküşü, bir konuda çok başarılı olan bir şirketin daha sonra başka konuda da çok başarılı olması, çok kuvvetli bir kuruluşun ya da şirketin bazen birkaç atılğan ve girişken tüketici dernekleri ya da kuruluşları tarafından dizlerinin üstüne çöktürülmesi. Dolayısıyla çok ilginç örnekler var. O bakımdan örneklerimizi Amerika Birleşik Devletleri'nden alacağız. Oradaki gelişmelere değineceğiz.

Birde biliyoruz ki, oradaki yapılanmalara ilişkin beğendiğiniz beğenmediğiniz yönleri olabilir. Ancak biliyoruz, görüyoruz, oradaki birtakım gelişmeler belli bir zaman kaymasından sonra diğer ülkelere ulaşıyor. Bu diğer ülkelerin iç dinamiğinden mi dersiniz? Yoksa bunun Amerika'da ve yakın çevresindeki ülkelerle konuşulmasından yani gündemde olmasından ötürü mü? Bu Türkiye'de de gündeme geliyor. Ne dersiniz deyin. Neticede orda konuşulan ya da sorun olan bazı hususlar bu yakınlarda da gittikçe daralan zaman aralığıyla buraya dalga halinde geliyor.

Çevreciler, yeşilciler, tüketici hakları, koşulsuz müşteri tatmini, cinsel ayrımcılık, cinsel taciz, ayrımcılık, bütün bu konular artan bir şekilde Türkiye'de de gündeme gelmektedir. Dolayısıyla oradaki örneklerle bakmakta ve incelemekte fayda var.

Bu inceleme takdimi yaparken 1850'lerden de başlayabilirim. Ama o çok geriye gitmek olur. Birazda odak noktamızı kaybedebiliriz endişesini taşıyorum. Ama bu sözünü ettiğim ilk 1850-1950 arasındaki dönemleri düşünersek çeşitli antitröst yasalarının çıktığını biliyoruz.

İktisat, siyaset, toplum ilişkilerini yürütmek bakımından çeşitli komisyonların Türkiye’de de kurullara tekabül eden biçimde, “Federal Trade Commission” gibi çeşitli kuruluşların, yasaların çıkarıldığını, çevre ile ilgili çeşitli yasaların çıkarıldığını. Ben, bugünkü sunumumda özellikle 1960’lardan itibaren olan gelişmelere yoğunlaşmak istiyorum ki fazla dağılarak konsantrasyonumuzu, ilgimizi kaybetmeyelim.

1960’lara gelindiğinde hepimizin bildiği üzere ABD iktisaden dünyanın en güçlü ülkesi durumundaydı ve bu güçlülüğünü de esas itibarıyla bazı “dev” ifadesini rahatlıkla kullanabileceğimiz kuruluşlar ya da şirketler vasıtasıyla götürüyordu. Ve o zaman şirketler için, firmalar için, dediğim gibi bu terminolojiyi rahat kullanıyorum, farklarını biliyorum ama dediğim gibi hukuki terminolojilere boğulmak da istemiyorum. Bunu esas itibarıyla etkili bir kuruluş olarak düşünelim özel sektörde. Bu kuruluşlar, firmalar piyasaya ürün sürerler ve bu ürün tüketici tarafından alınır.

Sistem esasında çok karmaşık bir sistem değil. Şirket yöneticiliği de çok zor değil, ağırlıklı olarak bir mühendislik işi. Yani pazarda bir ürünün satılması konusu, tüketici ürünle ilgili çok büyük tepkiler vermiyor, çevre kirlenmesi diye büyük bir sorun yok ortada. Dolayısıyla yöneticilik şirketlerde hayli kolay bir şey. Mühendislik unsuruna dayanarak gidiyorsunuz. Şirketlerin yerleri de hayli sağlam, yeni kuruluşların, şirketlerin pazara girmesi kolay değil. Bir düzen oturmuş gidiyor. Doğru ya da yanlış. Ancak bazı kesimlerde de şirketlerin yada büyük kuruluşların bazı sorumsuzluk diye tanımlanabilecek hareketlerden rahatsız olanlar var. Tüketicie sunulan ürünün güvenilirliğinden, tüketiciye sunulan ürünün rekabet şartlarının tam oluşmaması nedeniyle fiyat hususundaki tereddütler. Garanti şartlarına ilişkin firma lehine ilişkin durum, çevrenin kirletilmesi, sendikaların zayıflığı gibi.

Bu tablo içinde birkaç tane ilginç olay var, onu görmek lazım. Tabii ki, bunlar makro birtakım dinamikler neticesinde oluyor. Ama şimdi değineceğimiz örnek olaydaki durum her ne kadar şahıs odaklı olacaksa da, bizim değerlendirmemizde şahıslarında önemli olabileceğini dile getirmeye çalışıyorum. Onu da göz önünde tutalım.

Pek çok gelişmenin yanında odaklanmak istediğim husus; otomotiv endüstrisine yönelik “Ralf Neader” isimli kişinin 1960’larda otomotiv endüstrisine saldırısı diye ifade edelim, o örneği anlatmaya çalışacağım. Bazılarınız için bu isim bir çağrışım yapabilir. Son iki seçimde Amerika Birleşik Devletleri’nde bu kişi, Cumhurbaşkanlığı adaylığı için yarıştı, fazla da bir oyda alamadı. Ama bu kişiyi protestçi bir avukat olarak görebilirsiniz ya da hukukçu olarak görebilirsiniz. Harvard Üniversitesi’nden mezun. Yani tanıma baktığınız zaman

geliri itibari ile esasında bu tür terminolojileri sevmem ama, sistem adamı diyelim. Fakat o Amerika'da iktisadi sistemden ya da şirketlerin hegemonyasından rahatsızlık duyan kişi. Bu rahatsızlığı da bir takım yazıp çizdiği çalışmalarında dile getiriyor ve en fazla yüklendiği hususta, Amerika'nın iktisadi hayatını çok büyük ölçüde etkileyen dev şirketlerin hiçbir şekilde hissedarlar tarafından değil, hatta yönetim kurulları tarafından değil "Chief Officer" denilen kişiler tarafından yönetildiğini ve dolayısıyla Amerikan sistemi denildiğinde öyle çokta katılımacı, demokratik bir sistemden söz edilemeyeceğini, toplansanız, çarpsanız 100-150 tane büyük yöneticinin esas itibariyle Amerika için hayati kararları verdiğini söylemekte ve şirketlerin yönetim kurullarını da bilgisizlikle, zaman zaman sorumsuz hareket etmekle suçlamaktadır. Hatta kendisi bir model de getirmeye çalışmıştır. Değişik katmanlardan oluşan bir yönetim kurulu modeli ama tahmin edeceğiniz üzere bu biraz hayalci kalmıştır.

Ralf Neader'ın, fikir dünyasında, bir miktar hayalciliği vardır fikir dünyasında, fakat eylem kısmında inanılmaz bir cazibesi olduğunu söylemek lazım ve ilk savaşı diyelim. Öyle ifade etmek pek uygun değil ama öyle diyelim.

İlk mücadelesini 1960'ların başında 1962-1963'te "General Motors"a karşı açtı. O sene "General Motors" "Corvear" marka marka bir araç piyasaya çıkardı. Ralf Neader'da kendi grubuyla, kendisiyle beraber çalışan mühendisler var, teknik kişiler var, uzmanlar var. Bu araba üzerinde bazı çalışmalarda bulundu. Hatta birtakım girişkenliği neticesiyle de belki gayri ahlaki görünse de arabayla ilgili olarak yapılan test filmlerini ele geçirdi. Muhtemel "General Motors"un içindeki bazı kişileri kendi tarafına çekerek neticede bunun medyada da yargılamasını sağlayacak noktaya getirdi ve "her süratte tehlikeli" başlığı altında bir rapor tanzim etti. Rapor, duyuru tarzı bir şey diyelim ve bunu basına verdi. Ve bir yıl içinde arabayı öldürdü, böyle ifade etmek lazım.

Bu tabi soğukkanlı baktığınız zaman, eğer şirket yöneticisi iseniz, korkutucu bir şey. Siz büyük yatırımlar yapıyorsunuz, araştırmalar yapıyorsunuz, doğru ya da yanlış bir ürünü ortaya çıkarıyorsunuz, milyonlarca dolar yatırıyorsunuz ondan sonra biri geliyor. Bu arabayı yerden yere vuruyor, haklı olarak vuruyor, ayrı ve arabayı öldürüyor. Bu tabii şirket yöneticileri için çok büyük bir tehlike sinyali. Yani bundan evvel yaptıkları ürünü satmak gibi bir sıkıntıları yok, pazarlamada sıkıntıları yok, fiyatlama konusunda sıkıntıları yok. Bir anda karşılırlarına beklenmedik bir problem adam çıkıyor. Ve bu noktada şirket yöneticileri düşünmeye başlıyorlar. Yani yarın öbür gün bu adam bize ne yapacak? Şimdi tabii adam diyorum ama dediğim gibi bu tamamen kişiye indirgenecek bir şey değil. Esasında bir hareket başlıyor ve birtakım çevreler de basından da olanlar, birtakım sivil toplum kuruluşları çeşitli yönlerden Neader'a

da yardımcı oluyor. Yani böyle bir toparlanma, kartopu olayı var ve oto endüstrisine yönelik olan demekki bilinçaltı ya da bilinçüstü birikmiş bir hınç demeyelim, ama bir sinirde var. Onun neticesinde bütün bu gruplar bir araya geliyor ve otomotiv endüstrisine, deyimi maruz görün, bindirmeye başlıyorlar. “Corvear” piyasadan çekiliyor, bir-birbuçuk yıl sonra bitiyor. Arabayı “General Motors” çıkarmamaya karar veriyor. Yani açıkçası burada savaştan geri çekiliyor, eğer böyle bir ifade mümkünse.

Ancak oto endüstrisi, otomotiv endüstrisi soru üzerinde de düşünmeye başlıyor. Şimdi diyorlar, yarın öbür gün başka bir arabayı alacak veya otomotiv endüstrisiyle ilgili başka bir konuyu ele alacak bunu kafamıza çalacak. Söylemek gerekir ki, hakikaten bu korku otomotiv endüstrisini harekete geçiriyor. Yani buradan çıkacak derslerden de bir tanesi bazen dışarıdan gelecek bir takım etkiler kurumları ya da kuruluşları kendine getirebiliyor. Bunun üzerinedir ki, şimdi birazdan bir örneğe daha değineceği onunla da beraber geliyor bu. Bunun üzerinedir ki, otomotiv endüstrisiyle çok seri halde birtakım güvenlikle ilgili gelişmelerin yapıldığını ve uygulamaya konulduğunu görüyoruz. Yani bu resmen “Neader korkusu” diye özetleyelim. Yani bütün bu gelişmelerin korkusu olarak özetleyelim.

Otomobillerin ön camlarının daha değişik bir metaryalden yapılması, ön konsolun daha evvelden metalken, ki kazalarda kafa çarpmalarında ölümcül nedenlere yol açıyor bu cam ve ön panel ona ilişkin maddelerin değişmesi, fren tesisatların yenilenmesi gibi. Bütün bu hususlar dediğim gibi bu tehlike ortaya çıkınca otomotiv endüstrisi tarafından belki düşünülüyordu ama çok süratle hayata geçirilmeye başlandı.

1960’ların ikinci yarısında, 1967-1968 gibi Ralf Neader ne kadar eşitlikçi biri olduğunu göstererek bu seferde ikinci bir otomotiv devi olan “Ford”’a saldırdı. “Ford”ta saldırdığı araçta, bunlar tabi açık veriyorlar adam boşu boşuna saldırmıyor onuda belirtmek lazım. Araç “Pinto”, Ford’un biliyorsunuz biz de kuş serisine tekabül eder onlarda da at ailesinden “Masteng”i vardır, işte “Pinto”da o serisinden ufak at anlamına geliyor. Atlardan gidiyordu “Ford”ta ve esasında arabanın pazarlanma esprisi de saygıdeğer bir espriydi. O da az tüketen büyük Amerikan arabalarına alternatif olabilecek biraz da ufak bir araba olarak piyasaya sürülüyordu. Yani pazara çıkışında esasında kabul etmek lazım ki, bu proteste bulunan veya karşı çıkan çevrelerin biraz da gönül ve akıllarına yatkın bir arabaydı esasında. Ancak arabada önemli mühendislik hataları vardı ve tasarım hataları vardı. Bunlardan en önemlisi ve zaten “Ford”un ve “Pinto”nun başını yiyende oydu. Arabanın benzin deposunun konumlandırılması ve insilasyondaki büyük zafiyet. Bunun neticesinde “Pinto” arabalara arkadan çarpılma durumunda istisnasız nerdeyse 380 küsur kaza tespit etti “Neader”, 380

küsür kazada arkadan önemli bir çarpmada araba yanmaya başlıyor, alev alıyor yani. “Neader” ve ekibi tabii dediğim gibi “Neader” daha da kuvvetlendi, bir kavram, bir olgu haline geldi, bir marka haline geldi. Herkes fırsat arayarak Neader’a ihbarda bulunuyor. Bir tür otomotivin Uğur Dündar’ı da diyebilirsiniz, aklınızda daha kolay kalacaksa. Ve Neader öyle bir örgütlenmeye gitti ki bu 380 küsur kişinin hepsi Ford’a dava açmaya başladılar. “Ford” ne kadar korkunç bir duruma girmek üzere olduğunu fark etti ve bunların bir kısmıyla olay mahkemelere bağlanmadan, anlaşmalara giderek olayı sessizce kapatmaya çalıştı ama bu “Ford”’a epey bir zarar verdi. “Ford”’un tabi çok yakın tarihlerde, Neader’la alakalı değil ama, bileceğiniz üzere “Ford”’un bir dönem lastiklerle ilgili bir dört beş sene evvel başı belaya girmişti.

İşin özeti 1960’larda Neader’ın bu yaptıkları büyük şirketlerin sorumsuz olduklarının sanki büyük bir sergisi gibi oldu. Devletin gözünde, tüketicinin gözünde vatandaşın gözünde ve bu ilk büyük dalgaları 1970’de bir iki dalga daha takip etti ki, Amerika’da sistem bundan hayli etkilendi ve neticede kendini yenilemeye ve tazelemeye kalkıştı 1980’lerin başında. O da bileceğiniz üzere 1970’lerdeki “Water Gate” skandalı veya Beyaz Saray’ın “Nixon” sorunları, ki burada siyasal sistemin sıkıntıları bütün ortaya çıktı. İktisadi alanda da Japon rekabeti otomotiv endüstrisinde başlamak üzere, 1960’larda alay edilen Japonlar, 1970’lerin ikinci yarısından sonra enerji krizinde beraberinde getirdiği yeni gelişmeler sonucunda başta otomotiv sektörünü olmak üzere elektrik elektronik sektöründe de beklenen çok sıkı bir rekabet getirmeye başladı Amerika’ya.

Şimdi bunları bitştirdiğiniz zaman, yani iktisadi sisteminizdeki ana taşların pek itimat edilemediğini görüyorsunuz. Siyasi sistemde birtakım sıkıntılarınızın olduğunu görüyorsunuz. Bu arada da dışardan önemli bir güç sizin iktisadi yapınızı, “Neader” nasıl içerden salladıysa, dışardan da Japonlar sallıyor.

19780’lere geçelim, yani bunların tabi bu kadar ince çizgilerle ayırt etmek zor iç içe geçmeler var. Ama 1980’lerden itibaren şunu demek mümkün: Bir, şirketler, büyük işletmeler, kuruluşlar, proaktif dediğimiz adımları atmaya başladılar. Yani “Neader” ya da benzeri kişiler, kuruluşlar bizim başımıza iş açmadan evvel biz tedbirimizi alalım. İlk adımı biz atalım. İktisadi sistemle dolayısıyla şirketler ilk adımı atmaya başladı. Nedir bu ilk adım? Dediğim gibi güvenlik konusunda, çevre konusunda, müşteriye tatmin etme konusunda, ilk adımları biz atalım dediler. Bize gelip bir şikayet olmadan biz düşünelim bunları, biz bu adımları atalım, dediler.

Bir yandan da bu Amerikan sistemini bilenler için şaşırtıcı olmaz. Bir anda olay 180 derece döndü ve 1980’lerde şirketlerin sosyal sorumluluğu ve etik konuları inanılmaz derecede konuşulmaya, yazılıp çizilmeye başlandı.

Üniversiteler, bu konuda dersler açmaya başladılar; iş ahlakı dersi, şirketlerin sosyal sorumluluğu dersi açtılar. Bu konuda yeni dergiler türemeye başladı, üniversiteler, merkezler kurmaya başladı etik konularında. Şirketler aynı şekilde firmaları içinde, biraz önce sözünü ettiğim paydaşlara şirin gözükme için öyle özetleyelim şimdilik. Toplumsal sorumluluklarını gayet net ve açık biçimde sergilemeye, ispat etmeye çalıştılar, bir yarışa girdiler.

Yani neticede 1980'lerden sonra özellikle 1990'lardan itibaren başka türlü olamaz olayı çıktı ortaya. Başka türlü olamaz nedir? Şirketlerin büyük kuruluşların toplumsal sorumluluğu vardır. Bu kadar. Hiç bunu tartışmaya bile gerek yoktur. Ve büyük kuruluşların hepsi bazıları vizyon, misyon deklarasyonlarında, bazıları da başka türlü deklarasyonlarda etik kurallarını açıkladılar. Neler yapmayı, nasıl hareket etmeyi, nasıl adım atmayı ve nasıl bir şirket olarak görünmek istediklerini dile getirdiler. Bütün bunlara baktığınız zaman esasında şirketler artık kendilerini iyi bir vatandaş, iyi aile çocuğu görüntüsü ya da imajı vermek için yarışır bir hale girdiler. Her kuruluşun içinde dediğim gibi etik konularına bakan birimler oluşturuldu. İtibar yönetimi diye bir kavram ortaya çıktı. Daha evvelden yöneticilerin 1900'lerin başlarında çok klasik işlevleri vardır. Bilirsiniz planlama, örgütleme, düzenleme, denetleme gibi daha sonra buna 1940'larda, 1950'lerde halkla ilişkiler, 1970'lerde yenilikçilik, değişim yöneticiliği gibi kavramlar eklendi. Günümüzde biraz transformasyonel yöneticilik gibi kavramlar eklendi. Son zamanlarda, yani beş-altı senede çıkan lafta itibar yönetimi. Yani üst düzeydeki yöneticinin esas işi firmanın imajını kamuoyuna en güzel biçimde vermek. Doğru ya da yanlış, firma onu yapıyor yapmıyor ayrı. Firmanın iyi vatandaş imajını vermek bu da itibar yönetimi haline geldi. Hatta, ben bir üç sene evvelki makalemden ahlak sermayesinden söz etmeye başladım. Yani şirketlerin artık sadece kapitalleriyle değil ya da finansman sermayeleriyle değil, artık ahlak sermayeleriyle de değerlendirildiğini ifade etmeye çalışarak.

Türkiye'de de buna benzer gelişmeler oluştu. Zaman dilimi olarak Türkiye'de 2000'li yılları görüyorum bunun için ağırlıklı olarak. Bilmiyorum belki bazılarınız görmüştür, yanımda getiremediğime de pişmanım. Hayli kalın bir çalışma var. 2002 yılında Jandarma Genel Komutanlığı tarafından yayınlandı; Jandarma Etiği. Kitabın adı, yani şu kalınlıkta Jandarma Etiği diye.

Yine 2002'den itibaren popüler bir dergi olmakla birlikte, yani çok akademik değeri yok, ama bir şeyin akademik değeri olmaması önemsiz anlamına gelmez. Etkili olabilir. "Capital" Dergisi, aylık çıkan bir dergi, 2002'den itibaren en itibarlı şirketler sıralaması yapmaya başladı. Türkiye'de de dolayısıyla bu itibarla ilgili şirketlerin sosyal sorumluluğuyla ilgili kavramların 2000'lerin hemen

başından itibaren ortaya atıldığını, ortaya atıldığını demeyeyim de, tutulduğunu ve yaygınlık kazandığını söylemek mümkün.

Şimdi toplumsal sorumluluk olayına kısaca geri dönelim. Toplumsal sorumluluk, bugünkü geldiği nokta itibarıyla, toplum sorunlarının çözümüne katkıda bulunmak üzere adım atması, büyük kuruluşların şirketlerin. Bu sorunlar eğitim, sağlık, çevre alanında olabilir. Artık büyük kuruluşların bu konulara çeşitli projelerle girip topluma yararlı olabilecek sorunların çözümüne katkıda bulunabilecek adımlar atması bekleniyor. Türkiye’de de, dünya’da da bu yönde girişimler yani bu yönde projeler var. Mesela bunun içinde Avrupa’da değişik ülkelerde ne tür projeler yapıldığına dair örnekleri burada görmek mümkün. Yani Avrupa’da bu işe sarıldı, ki Avrupa hayli muhafazakardır böyle konularda. Hayli zor adımlar atar, Amerika’ya oranla.

Bunun yanında toplumdaki yaşamı zenginleştirmek, renklendirmek daha tatmin edici hale getirmek üzere, kültür, sanat, spor etkinliklerine katkıda bulunmak. Çevrenin güzelleştirilmesi gibi konularda şirketlerin, büyük kuruluşların aktif bir rol almaları beklenir hale geldi. Yani şu noktaya geliyor: Yapmadığı zaman dikkat çekiyor artık. Sadece iyi bir kuruluş olmak yetmiyor, demin sözünü ettiğim alanlarda bir şeyler yapmak lazım. Bir yenilikler bulmanız lazım. Bir yerlere orman mı diyeceksiniz, Güneydoğu’da çocuklarınızı okutacaksınız, engelliler spor müsabakalarının mı sponsorluğunu yapacaksınız veya Türkiye’ye önemli bir sanatçıyı getirip bir performansını mı destekleyeceksiniz? Bunlar beklenir oldu. Birtakım konularda araştırma yapılması yönünde destekler de bulunması da bekleniyor kuruluşların, yani bu yaygınlık kazandı Türkiye’de de. Yurtdışındaki kadar çok olmasa bile.

Bu arada çok kısaca bir şeyden söz etmek lazım. 1970’lerin başında iki okul bu konuda karşı karşıyaydı. Bunlardan bir tanesi paydaş yaklaşımını ortaya atmış olan, “Reaymer ve Karel” iki akademisyen bunlar. Paydaş yaklaşımı esprisi içinde şirketlerin sorumluluklarını genişleten yani sadece hissedarlara karşı değil onun ötesinde diğer paydaşlara karşı da sorumlulukları olduğunu vurgulayan yaklaşım. Bir de bunun karşıtı olan bir yaklaşım var. O da “Chicago” Okulunda bileceğiniz “Milton Friedman”, çok sıkı bir liberal ekonomisttir. Yani her şeyin pazar ekonomisine bırakacaksınız. Tutarlıdır kendi açısından, bu arada onu söylemek lazım ve onun bir tür öğrencisi mi diyelim, öyle diyelim. “Brien ...” diye bir kişi, bu iki akademisyenle bunun karşıtı. Bunların özetle söylediği de, siz şirketlerden yapamayacakları şeyler istiyorsunuz, şirketlerin uzman olduğu konular iktisadi konulardır, üretim konularıdır. Onlar sosyal konularda, sosyal konuların çözümünde bilgi ve beceri sahibi değildir, birincisi bu. İkincisi, bilgi ve beceri sahibi olsa bile bu sermayenin sosyal hayata da müdahalesi anlamına

gelirki bunun ne kadar demokratik olduğu tartışılabilir. Yani öbür tarafa diyor ki, “böyle demokrasiden söz ediyorsunuz, paydaşlardan filan söz ediyorsunuz, bu sosyal harcamalarda vatandaş memnun olmadığı zaman ne yapacak”, normal bir siyasi sistem içinde bu bir kamu kuruluşunun görevidir, siyasilerin görevidir ve vatandaş bundan memnuniyetsiz olduğu zaman oyunu vermeyerek bunu gösterecektir. Halbuki, şirketleri siz buraya sokarak demokratik sistemin işleyişine aykırı bir durum yaratıyorsunuz. Doğru ya da yanlış. Böyle karşılıklı görüşler var.

İki noktaya daha değinip bitireceğim izninizle. Bu paydaş yaklaşımı neticede tutundu. Yani “Milton Friedman” ve “Brien...” her ne kadar soğuk kanlı baktığınız zaman dediklerinde haklılık payı olmakla birlikte neticede toplumsal, sosyal, siyasi sorumluluk tezi ve paydaş yaklaşımı egemen oldu öyle diyelim, o taraf kazandı. Paydaş yaklaşımın da artık kuruluşlar, tüketiciye ürün, güvenli ürünler satmak sorumluluğunda, ürün kalitesi ve fiyat dengesini kurmak durumunda, bilgilendirmek durumunda, pazarlama reklamlarında yanıltıcı olmamak durumunda, garanti şartlarında dürüst olmak durumunda. Bu liste arttırılabilir. Sadece örnek olarak vereyim. Bunlar daha evvelden yokmuydu diyebilirsiniz, daha evvelden de vardı ama daha evvelki bu kadar yaygın tartışılmıyordu ve problem haline getirilmiyordu. Çünkü çalışana karşı sorumluluklara baktığımız zaman kuruluşların, şimdi söyleyeceklerim esasında daha evvelden de vardı ama şimdi daha keskinleşti bunlar. Yani yapmadığımız zaman bunları şirket olarak fatura size kesiliyor. Evvelden işte olabilir falan filen deniyordu. Şimdi faturası kesiliyor, özellikle Amerika’daki şirketlere kesiliyor? Kim kesiyor; tüketici, devlet, düzenleyici kurullar, basın kesiyor. Çalışana adil davranılması, aile hayatına katkı, bireysel gelişim, riyakata göre terfi hususları, ayrımcılık yapılmaması, iş tatmininin sağlanması. Bunların tabi daha somut örnekleri var. Aile hayatına katkı nedir somutu, böyle hani laftan öte, işte kreş kurulmasıdır. Evlilik sıkıntısı varsa, rehberlik hizmeti verilmesidir. Bireyin gelişimine katkı nedir?

Artık bu tür şeyleri yaptıkları zaman bir şekilde de çoğu gösteriyor bunu. Yani mütevazı kalmıyorlar, onlarda bütün bu işlerin bir miktar halkla ilişkiler işi olduğunu farkına vardılar. Yaptıkları iyilikleri basına, halka “al işte” deyip, bir takım münasip şekilde gösteriyor. Demin dediğim gibi çatır-çutur şekilde değil ama onun pazarlamasını da yapıyorlar.

Topluma çevreye karşı hususları biliyoruz. Artık çevreye zarar vermedim demek yeterli değil ya da çevreye saygılıyım demek yeterli değil. Güzelleştirme yapacaksınız, ağaçlandırma yapacaksınız, doğayı koruyacaksınız tabi bu bağlamda şunu da söylemeden geçemeyeceğim: Sizlerinde yolu üzerinde bizlerin de yolu üzerinde sizden ricam Bilkent köprüsünden gelirken bir yandaki yola inin

ve Çevre Bakanlığı'nın yanındaki yoldan bir geçin. Çevre Bakanlığı'nın kendi çevresine ne kadar iyi baktığını görürsünüz. Bu inanılmaz bir şey. Yani Çevre Bakanlığı'nın çevresi bu arkadaşlar. Bu Türkiye'nin çevresini düzeltecek bir bakanlık. Bu hakikaten çok acı bir durumdur ve ben buna baktığım zaman Türkiye'deki kamu yönetimi mekanizmasının pasifliği, kişiliksizliği ve deyimimi maruz görün "hiçbir halt edemeyeceği" kanaatine varıyorum. Oradan da geliyorum işte sizin gibi daha değişik nitelikteki kurumlar oda ayrı bir konu, şimdi girmek istemem ona.

Kubilay Hocamla gelmeden evvel biraz tartıştık, gelmeden evvel buraya, yepyeni bir yapılanma var Türk kamu yönetiminde ve çıkış yolu da orasıdır. Rekabet Kurumu gibi kurumlardır, BDDK gibi kurumlardır. Bu tür kurumlar Türk kamu yönetimini kurtaracaksa kurtaracak.

Devlete karşı sorumluluklar kısmı da dediğim gibi, hani iş camiası yükseldi devlet küçüldü esprisi içinde bu durumda da artık devletin o küçülme esprisi içinde iş çevrelerinin de o küçülmeye saygı gösterip vergisini zamanında ödemesi, devlete zarar vermeyecek birtakım hareketlerde bulunmasıdır.

Özeti bütün bu paydaşlık yaklaşımının yada toplumsal sorumluluğun; sosyal performans, ahlak sermayesi, iyi vatandaş gibi veya biraz evvelde söyledim, itibar yönetimi gibi yeni terminolojilerin ortaya çıkmasıdır. Bu yeni terminolojilerde artık bu kuruluşların işletmelerin, yönetiminin nasıl olması gerektiğine dair bize ipuçları vermektedir.