

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

KURUMSAL İÇ İLETİŞİM PERSPEKTİFİNDE
ÇALIŞMA AHLAKI VE KURUMSAL SORUNLARIN
YÖNETİMİ

Doktora Tezi

Çiçek DOĞAN

Danışman

Prof. Dr. MELDA CİNMAN ŞİMŞEK

İstanbul, 2018

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

KURUMSAL İÇ İLETİŞİM PERSPEKTİFİNDE
ÇALIŞMA AHLAKI VE KURUMSAL SORUNLARIN
YÖNETİMİ

Doktora Tezi

Çiçek DOĞAN

Danışman

Prof. Dr. MELDA CİNMAN ŞİMŞEK

İstanbul, 2018

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

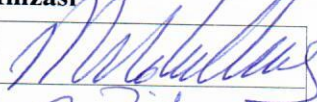
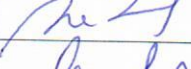



TEZ ONAY BELGESİ

HALKLA İLİŞKİLER Anabilim Dalı HALKLA İLİŞKİLER Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi ÇİÇEK DOĞAN'ın KURUMSAL İÇ İLETİŞİM PERSPEKTİFİNDE ÇALIŞMA AHLAKI VE KURUMSAL SORUNLARIN YÖNETİMİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2018 tarih ve 2018-20/19 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy-çokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 25.10.2018

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

	Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1.	Tez Danışmanı Prof. Dr. MELDA CİNMAN	
2.	Jüri Üyesi Dr. Öğr. Üyesi BETÜL ÖZKAYA	
3.	Jüri Üyesi Doç. Dr. GÜLİN TEREK ÜNAL	
4.	Jüri Üyesi Doç. Dr. EBRU ÖZGEN	
5.	Jüri Üyesi Prof. Dr. NİLÜFER SARI SEZER	

ÖZ

HALKLA İLİŞKİLER PERSPEKTİFİNDE KURUM İÇİ SORUNLARIN YÖNETİMİ

Türkiye Bilişim Teknolojileri Sektöründe Kurumsal Sorun Yönetimi Uygulamaları İncelemesi

Çiçek DOĞAN

İnsanın var olduğu her alanda iletişim ve iletişim sorunları mevcuttur. Bu alanlardan biri de kurumdur. Kurumlar farklı açılardan akademik çalışmalara konu olmaktadır. Günümüzde, kurumlarda çalışanlara yönelik sorun yönetimi ve halkla ilişkiler uygulamaları ön plana çıkmaktadır; çünkü temel hedeflere ulaşmak için kurumlar iç iletişime ve halkla ilişkilere ihtiyaç duymaktadır. İletişim stratejisi doğrultusunda, kurumsal sorunlar yönetilmekte ve daha verimli çalışma ortamları meydana gelmektedir. Halkla ilişkilerin en önemli hedef kitlelerinden biri de çalışanlar olduğundan, çalışanları kapsayan kurumsal sorun yönetimi önem atfedilmesi gereken bir konudur.

Kurumsal sorun yönetimi, bir iletişim metodolojisi ile çalışanlar ve kurumlar arasında çalışma ilişkilerinden kaynaklanan çatışmaların çözülmesi, kurumlardaki çeşitli sorunlara halkla ilişkiler ve iç iletişim süreçlerinin kullanılarak çözüm bulunması, kurumlarda iletişim araçlarından kaynaklanan sorunların çözülmesi, kurumlarda hedeflerin yönetilmesindeki iletişimsel sorunların bertaraf edilmesi, stresin yönetilmesinde çeşitli halkla ilişkiler araçlarının kullanılması, çalışma hayatı dengesinin tesis edilmesi, kurum ve çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşmenin yönetilmesi ve sorunların çözülmesi, kurumlarda karşılıklı kazanç ortamının oluşturulması, çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi, kurumlarda atalet sorunlarının ortadan kaldırılması, çalışan memnuniyetinin sağlanması,

Çalışanların entegrasyonunun ve yönetime katılımının sağlanması, çalışanların çeşitli paydaşlara karşı temsil edilmesi, çalışanlara iletişimsel koçluk ve mentorluk sağlanması ve çalışma hayatı ile ilgili diğer iletişimsel süreçleri kapsayan halkla ilişkiler uygulamalarını içermektedir.

Sorun yönetimi insan kaynakları kadar halkla ilişkilerin konusu kapsamına da girmektedir; çünkü çalışanlar ve kurumlar arasında daha esnek ve olumlu ilişkiler oluşturmak isteyen kurumlar bir kurumsal sorun yönetimi sistemi kurmakta ve bu kapsamda çeşitli halkla ilişkiler uygulamalarını stratejik bir biçimde yönetmektedirler.

Kurumsal sorun yönetimi, kurum yöneticilerinin, fark oluşturmak ve değer yaratmak adına stratejik bir biçimde yönetmesi gereken bir sahadır. Bu bakımdan, profesyonel yöneticiler, çalışma barışını tesis etmek ve sorunları çözmek adına temsilsel bir yapı oluşturmak durumundadır. Kurum içi iletişimde bütünleşme sağlanması ve çalışanların kendilerini daha doğru ifade edebilmeleri için sorun yönetimi uygulamaları kullanılmaktadır. Çalışanlar iletişimsel açıdan sağlıklı ve sorunların etkin bir biçimde yönetildiği kurumlarda daha yüksek verim elde edebilmekte ve işlerine sevgi ile bağlanmaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Sorun Yönetimi, alışan İletişimi, Kurum İçi İletişim, Stratejik İletişim, Halkla İlişkiler.

ABSTRACT

INSTITUTIONAL ISSUES MANAGEMENT IN A PUBLIC RELATIONS MANNER

An Investigation About Institutional Issues Management Practices in Turkey in Information Technologies Industry

Çiçek DOĞAN

There is communications and problematic issues at all of the places where human being exists. One of these places is the “institution”. Institutions are being subject of the several academic studies from different aspects. Today, issues management and public relations practices are being highlighted in institutions; because institutions need issues management and public relations to reach their fundamental targets. Through their issues management strategy, employees are getting engaged to their institutions and more productive work atmospheres emerge. Due to employees are one of the most important target group of public relations; issues management is a subject that must be given importance.

As a communications tool, issues management includes; several practices to solve conflicts which occur between employees and the institutions that emerge because of working relations/ conditions, to find solutions using public relations and issues management tactics for several problems that occur in institutions, to solve problems that emerges from communications tools in institutions, to eliminate communication problems that occur when the targets are being managed in institutions, also to develop employees via public relations, to make communicative works for making employees to engage their job with love, to make communicative works for retaining and developing talents, to use several communications tools for managing stress, to establish work-life balance, to manage psychological contract between employees and the institutions, to establish win-win atmosphere at the general institutions, to increase motivation of the employees, to abolish lethargy problems from the institutions, to obtain employee satisfaction, to obtain integration and participation of the employees to the management, to represent employees against different shareholders & stakeholders, to obtain communicative coaching and mentoring for the employees and all of the public relations practices that includes other communicative processes.

Issues Management is comprised by public relations instead of human resources because the institutions which desire to establish more flexible and positive relations between the institution and their employees, establish an issues management system and strategically manage their public relations practices in that context.

Issues Management is a field that must be strategically managed by executives of the institution for making a difference and to constitute value. For this reason; executives are expected to establish a representative structure to build connections with their employees. Employees must be represented at the personal and collective level at the institutions. Issues management practices are being used to have integration in internal communication and to make employees express themselves more effectively. Employees can be more productive and integrate their job with love at the institutions which have healthy communications.

Keywords: Issues Management, Employee Communications, Internal Communications, Strategic Communications, Public Relations.

ÖNSÖZ

Türkiye’de oldukça önemli bir saha olan kurumsal sorun yönetimi, halkla ilişkilerin hayati bir parçasıdır. İş dünyasında yaşanan hızlı dönüşüm ve insan kaynakları yönetiminin bugün artık kurumsal sorun yönetimi ve çalışma ahlakı adına yetersiz kalması neticesinde, halkla ilişkiler alanında yetişmiş sorun yönetimi uzmanlarına her geçen gün daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda çalışma hayatının gün geçtikçe daha karmaşık ve stres yüklü bir biçim alması, çalışanların ve işverenlerin kurumsal iç iletişim problemleri olarak nitelendirilen kökleşmiş problemler ile karşı karşıya kalması, birtakım sistemlerin geliştirilmesinde en önemli sebeptir. Çalışanlar ve işverenler için, kurumsal bir sorun yönetimi sisteminin kurulması ve stratejik bir biçimde uygulanması hem iç iletişimin ve halkla ilişkilerin kalitesini ve motivasyonu hem de performansı artırıcı bir rol oynamaktadır.

Tezin yazım aşamasında ortaya çıkan gerçek ise; çalışanlar ve onların temsilcilerinin kurumsal sorun yönetimi uygulamalarına olumlu yaklaştıkları ve bu denli önemli uygulamaları global ve IK’sı olan kurumların daha standart bir biçime, daha kapsamlı uyguladıklarıdır. Öncelikle hukuksal gerekçeler öne sürülerek; kurumsal sorun yönetimi uygulamaları ikincil ve maliyet artırıcı uygulamalar olarak görülmektedir. Önümüzdeki dönemde bu algı değişirse daha dengeli çalışma ortamları ortaya çıkar ve verimlilik artar.

Tezin yazımı aşamasında sevgi ve desteğini esirgemeyen değerli hocam, tez danışmanım Sayın Prof Dr. Melda Cinman **ŞİMŞEK**’e, Sayın Doç Dr. Ayda Uzunçarşılı **SOYDAŞ**’a, araştırmalarım esnasında yardımları ve bilgilendirmeleri ile katkıda bulunan Sayın Ümit **NADİM**, Sayın Ayperi **CİLVEZOĞLU**, Sayın Levent **KAYGUSUZ**’a ve güven ve desteği için Sayın Ayhan **BAMYACI**’ya ve Saint George **KİLİSESİ**’ne teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

Çiçek DOĞAN, 2018

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
ŞEKİLLER.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

AHLAK KAVRAMI VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Ahlak Kavramı.....	6
1.1.1. İyinin Tanımı.....	6
1.1.2. İyilik, Mutluluk ve Ahlak.....	8
1.2. Toplumda Ahlakın Yeri ve Önemi.....	10
1.2.1. Ahlak ve Sistem.....	10
1.2.2. Ahlak Gelişimi.....	11
1.3. Din-İktisat ve Ahlak İlişkisi.....	15
1.3.1. İktisadın Ahlaki Boyutu.....	16
1.3.2. Kamusalığın Dönüşümünde Ahlakın Yeri.....	19
1.3.3. Uzak Doğu Dinlerinde Ahlak.....	21
1.3.4. Ahiler, Fütüvvet, Lonca ve Ahlak.....	24
1.3.5. Ahlaki Yozlaşma.....	29

II. BÖLÜM

ÇALIŞMA AHLAKI VE HALKLA İLİŞKİLERDEKİ YERİ

2.1. Kuramsal Çerçeve ve Çalışma Ahlakı.....	33
2.1.1. İlişki Kuramları.....	33
2.1.1.1. Sistem Kuramı.....	34
2.1.1.2. Fikir Ayrılığı –Çatışma Çözümü Kuramı	36
2.1.2. Halkla İlişkilerin Unsurları ve Çalışma Ahlakı.....	38
2.1.2.1. Kurumsal İletişim.....	38
2.1.2.2. Kurumsal Kültür.....	41
2.1.3.3. Kurumsal Dizayn.....	44
2.1.3.4. Kurumsal İtibar.....	45
2.2. Çalışma Ahlakı ve Halkla İlişkiler	46
2.2.1. Halkla İlişkilerin Çalışma Ahlakı Anlayışı.....	46
2.2.2. Halkla İlişkilerin Çalışma Ahlakı Anlayışı Sınırları.....	50
2.2.3. Uluslararası Ahlak Yasaları	53

III. BÖLÜM

KURUMLARDA AHLAK VE AHLAKİ SORUNLARIN YÖNETİMİ

3.1. Kurumların Ahlaki Yönü ve Ahlaki Yönetim.....	56
3.1.1. Çalışma Ahlakının Kurumsallaşması.....	56
3.1.2. Etkilenenler Yaklaşımı.....	61
3.1.3. Kurumsal Sorumluluk ve Çalışma Ahlakı.....	61
3.1.4. Çalışanlara Karşı Sorumluluk ve Çalışma Ahlakı.....	64
3.2. Çalışma Ahlakının Hedef Kitleleri.....	66
3.2.1. Çevre.....	67

3.2.2. Çalışanlar.....	68
3.2.3. Tüketiciler.....	69
3.2.4. Finansal Kurumlar ve Yatırımcılar.....	69
3.2.5. Kamu Kurumları ve Kanaat Liderleri.....	70
3.3. Kurumsal Sorunlar ve Sorun Yönetimi.....	70
3.3.1. İletişim Araçlarından Kaynaklanan Sorunlar.....	73
3.3.2. İşverene Zarar Veren Açıklamalarda Bulunmak.....	74
3.3.3. Psikolojik ve Fiziksel Taciz.....	75
3.3.4. Ayrımcılık.....	77
3.3.4.1. Yaş Ayrımcılığı.....	79
3.3.4.2. Cinsiyet ve Cinsel Tercih Ayrımcılığı.....	79
3.3.4.3. Engellilik Durumundan Ayrımcılık.....	80
3.3.4.4. Irk Ayrımcılığı.....	80
3.3.4.5. Din Ayrımcılığı.....	81
3.3.5. Devamsızlık.....	81
3.3.6. Yetki Gaspsı, Eksik İfa, Tutarsız İfa.....	84
3.3.7. Hata Sorunları.....	85
3.3.8. Dolandırıcılık ve Hırsızlık.....	88
3.3.9. İtaatsizlik, Kavgacılık, Kabalık, Düzensiz Yaşayış.....	90

IV. BÖLÜM

BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ SEKTÖRÜNDE KURUMSAL AHLAKİ SORUNLARIN YÖNETİMİ DURUM DEĞERLENDİRMESİ

4.1. Amaç.....	93
4.2. Yöntem.....	95
4.3. Kapsam.....	98
4.4. Sınırlılıklar.....	99
4.5. Bulgular ve Tartışma.....	100

5. Değerlendirme ve Öneriler	134
SONUÇ	141
KAYNAKÇA	150

ŞEKİLLER

Şekil 1: Hata Yönetim Süreci.....	86
-----------------------------------	----

EKLER

EK 1: Vaka Çalışması.....	163
EK 2: ŞİSDO Şiddet İçeren ve İçermeyen Suçlar Ölçek Faktörleri1.....	168
EK 3: Ahlaki Çözülme Algısına İlişkin Faktörler.....	170

KISALTMALAR

ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE:	Araştırma Geliştirme
CH:	Kilise (Church)
ER:	Employee Relations (Çalışan İlişkileri)
ERM:	Employee Relations Management (Çalışan İlişkileri Yönetimi)
HR:	Human Resources (İnsan Kaynakları)
HRM:	Human Resources Management (İnsan Kaynakları Yönetimi)
IR:	Industrial Relations (Endüstriyel İlişkiler)
İK:	İnsan Kaynakları
İM:	Sorun Yönetimi (Issues Management)
IRM:	Industrial Relations Management (Endüstriyel İlişkiler Yönetimi)
HR:	Hıristiyan
H.Z:	Hazret
JC:	İsa Mesih (Jesus Christ)
I.O:	İsa'dan Önce
I.S:	İsa'dan Sonra
PD:	Psikolojik Danışman
PDKS:	Personel Devam Kayıt Sistemi
PR:	Public Relations (Halkla İlişkiler)
PRM:	Public Relations Management (Halkla İlişkiler Yönetimi)
TR:	Türkiye Cumhuriyeti

MBWA:	Management By Walking Around (Masalar Etrafında Dolanarak Yönetim)
SA:	Sosyal Atom
HQ:	Genel Merkez-Head Quarters
CEO:	Chief Executive Officer (Genel Müdür)
FLA:	Fair Labour Organization (Hür Çalışma Örgütü)



GİRİŞ

Genel iletişim bilimlerinin bütünleşik bir biçimde entegre olduğu korelatif sahalara giderek genişlemeye başlamıştır. Çağdaş iletişim kuramları, bugün kurumlara dair meseleleri ve ahlaki sorunları çözümlenmekte yeni bakış açıları ve yeni bir izlek sunmaktadır. Bu çözümlerin başında da çeşitli iç iletişim ve sorun yönetimi uygulamaları gelmektedir. İç iletişim kapsamında, sorun yönetimi içerdiği farklı halkla ilişkiler uygulamaları ile kurumda bir iyi niyet sağlayıcısı ve sorun yöneticisi nosyonu üstlenmektedir. Bu nosyonun tecimsel katkıları da mevcuttur. Bu nosyon Halkla İlişkiler literatüründe ele alınmaktadır.

Jeffkins'in 1992'de ortaya koyduğu üzere; İngiliz Halkla İlişkiler Enstitüsü (IPR)'nün tanımına göre Halkla İlişkiler, uygulaması planlanmış, ve desteklenmiş çabaları sürdürmek ve halkla kuruluş arasında karşılıklı anlayış ve "iyi niyeti sağlamak" adına yapılan faaliyetlerdir.

Fransız uzman M. Croizier'e göre dış alemin sempati ve "iyi niyetini" sağlamak amacı ile idareci ve müteşebbis olarak başvurdukları usullerin tümüdür.

Webster's New Collegiate Dictionary'e göre; kişi, şirket ya da bir kurumla halk arasındaki karşılıklı "anlayış ve iyi niyeti" geliştirme bilim ya da sanatıdır.

Özellikle 1940'lı yıllardan itibaren Halkla İlişkiler mesleği üzerine yapılan tanımlamaların arttığını görmekteyiz. Buna göre, "sosyal davranışa bir rehber", "sosyal ve politik yönetim", "iyi niyet geliştiricisi", "kamuoyu oluşturan", "harekete geçiren" gibi tanımlar ifadelerde sıkça kullanılmaya başlanmıştır.

Rex Harlow, 65 uzmandan elde edilen ve 472 farklı halkla ilişkiler tanımlamasından özetlenen bir tanımlama çalışması yapmıştır: "Halkla İlişkiler, bir kurumla hedef kitlesi arasındaki karşılıklı iletişimi, anlayışı, kabulü ve işbirliğini oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan; *sorun ve problemlerin yönetimini içeren*, kamuoyuna cevap veren, kamuoyunun bilgilendirilmesi için yönetime yardımcı olan, kamu yararına hizmet etmek için yönetimin sorumluluğunu tanımlayan ve vurgulayan, eğilimleri önceden tahmin etmeye yardımcı olmak için bir erken uyarı sistemi gibi hizmette bulunan, değişikliklerden etkin bir biçimde

faaydalanmak için yönetime yardımcı olan ve başlıca araçları olarak *ahlaki iletişim tekniklerini* ve araştırmayı kullanan, ayrıcalıklı bir yönetim fonksiyonudur.

Halkla ilişkilerin yeni çalışma biçimlerine bakıldığı vakit ‐iyi niyete yönelik‐ olarak tanımlanan rolü kurumlar ve kişisel yaşantılar örnekleminde ön plana çıkmaya balamıtır. Kişi ve kurumların iletişim atmosferi önemli akademik tartışmalara konu olmaktadır; zira sorunlarla baa çıkmak hergün daha fazla açılması g bir bieme bürünmektedir. Bu biçemi kişiler arası iletişimde; ağda iletişim kuramları izleğinde ele alıp incelemek mümkündür.

Kişilerin toplumsal davranışlarıyla ortaya koymuş oldukları fiiller toplumsal sorunlara yol açabilmektedir. Bu sorunlar kurum içinde verimliliğe ve çalışma barıına olumsuz etkisi olan bir davranış bozuklukları sarmalı yaratmaktadır. Bu bozukluklar çoğu zaman çalışma ahlakına konu olmaktadır. Ahlak alımaları sosyal atomlar parafiksinde konuyu ele almakta ve açıklamaktadır.

Moreno'nun 1939'da tanımadığı üzere; insanlar özünde atomik yapıdaki canlılardır. Atom sözcüğü Yunanca bir terim olan ‐atomos‐ teriminden türemiştir ve çok küçük ölçekte olan, bölünemeyen Şey olarak tanımlanmaktadır. Atom terimi literatüre Demokritos tarafından kazandırılmıştır.

Demokritos atomu; fiziksel evrendeki en küçük parçacık olarak tanımlamıştır. Moreno izleğinde atomun sosyal ve kültürel olmak üzere, iki ana mikroskobik formu mevcuttur. Sosyal atom, bireysel gruplar arasındaki ilişkiler, paylaşımlar, benzerlikler ve farklılıklara ilişkin bir donedir. Bu motif bir sosyal grup arasındaki en küçük öğedir. Sosyal atom gruptan olumlu ya da olumsuz birçok biçimde etkilenmektedir ki; bu etki de bireyin kendisine olumlu ya da olumsuz olarak geri dönmektedir. Sözü edilen dal ilişkilerin yanı sıra, sosyal atomun gözlemlenebilen tekil formları da mevcuttur. Öyle ki, bazı etkileşimler bireyi tek yönlü olarak dahili biçimde de etkilemektedir. Bazen bireyin kendisi bu dahili etkilerin farkında değildir.

Herkes toplumda bireysel olarak, grubun içerisindeki diğer kişilere dair çeşitli roller üstlenmektedir. Bireyin evresi dostlar ya da hasımlar ile dolu olabilir ve bu durumda birey bu kişilere karşıt ya da yanda roller üstlenebilmektedir. Bu roller sosyal geliimimizin

çeşitli evreleri olarak zuhur edebilmektedir. Aslında psikanalitik kuramda “ego” olarak karşımıza çıkan öge bu rollerden ibarettir. Kişinin içinde bulunduğu bu rol donelerine “kültürel atomlar” adı verilmektedir. Kültürel atomu kültürel gruplar içerisindeki en küçük öge olarak tanımlamak mümkündür.

Kişisel ve kurumsal çevrede birbiriyle ilişki halinde olan atomlar mevcuttur. Sosyal atomlar ilişkiler üzerine odaklanmakta, rol atomları kişilerin üstlendiği roller üzerine odaklanmaktadır, kültürel atomlar ise; kişilerin hayatlarındaki kültürel yönler üzerine odaklanmaktadır. Bu diagramatik araçlar kurum içi ahlak sorunları üzerinde merkezi bir odak oluşturmaktadırlar. Birinci çember merkezi alan yani; samimi olduğumuz çevremiz ile ilgilidir. İkinci çember; alakalı yakınlığı temsil etmektedir. Üçüncü çember ise; daha uzak olan anlamlı ilgiler, roller, etkilerdir.

Üçüncü çember kişiler, roller ve etkiler üzerindeki ilgileri incelemek adına daha anlamlı bir alanı kabzetmektedir. Bu alan, pozitif ve negatif ilişkiler ve iletişimi incelerken kişiler ve rollerle ilintilenmesi gereken unsurlardandır.

Kişiler arası ilişkiler kuramı temel düalite fikrine dayanmaktadır ve iki bireyin buluşmasındaki yaşantıları tecrübeleri de kabzetmektedir. Buradaki “buluşma” terimi, kişiler arası bir tek ilişkiden çok daha fazlasını içermektedir. İki veya daha fazla bireyin bireysel buluşmasından öte; yaşanmışlıkları ve birbirilerine ilişkin tecrübelerini de kapsamaktadır. Bu buluşmada iki birey de hem zayıf hem de güçlü yönleriyle mevcuttur.

Biliş gibi davranış da halkla ilişkiler ve kişiler arası ilişkilerde önemli bir kavramdır. Davranış, insanın başka bir insan ya da deneyci tarafından gözlemlenebilen ya da kendince değişik yöntemlerle anlatılabilen bilinçli etkinlikleridir. Sosyal etkileşim açısından kişiler arası ilişkiler olumludan olumsuzuza giden bir izlekte var olabilmektedir. Bu noktada sosyal destek kavramı ön plana çıkmaktadır. Olumlu sosyal etkileşimler toplumsal açıdan destekleyici bir nitelik gösterirken; olumsuz sosyal etkileşimler ise yıkıcı olabilmektedir. Albrecht ve Adelman’ın 1987 de bulguladığı üzere, sosyal destek kaynak ve alıcı arasında gerçekleşen ve alıcının belirsizliği azaltmasına ve kendini gerçekleştirmesine yardımcı olan sözlü veya sözsüz iletişim aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu sosyal etkileşimler olumlu sosyal destek olarak var olabilmektedir.

Daha sonraları, Albrecht, Burleson ve Goldsmith sosyal desteği; insan iletişiminin onların hayatlarındaki sıradan ve sıradan olmayan ilişki yapıları arasında taşınan temel bir formu olarak tanımlamıştır. Bu sebepten sosyal desteğin bir türü olarak sosyal etkileşim ele alınabilmektedir. Snyder 2007 yılında, sosyal desteğin üç farklı şekilde gerçekleşebileceğini ortaya koymuştur. Birincisi, ilişki ağları içindeki iletişim yapıları ve öğeleri aracılığı ile. Bu yaklaşım, olumlu sosyal desteğin kişinin olumlu mesajlar alması noktasına odaklanmaktadır ki; bu tezde kapsanan asıl alan budur. İkincisi, destekleyici etkileşim sürecidir. Bu yaklaşım destekleyici mesajların içeriklerine odaklanmaktadır. Üçüncüsü ise; psikolojiktir. Bu yaklaşım kişinin destekleyici mesajları alış biçimine odaklanmaktadır.

Bu sebeplerden, sosyal destek meselesi günümüzün çalışma yaşamı ve işyeri araştırmalarında ön plana çıkmaktadır. Özellikle iş tatmini, yaşam kalitesi ve toplumsal durum açısından araştırmacılar sosyal desteğin iş stresini azalttığını bulgulamışlardır. Öyle ise iç iletişim ve sorun yönetimi mekanizmaları sosyal desteği içeren en önemli halkla ilişkiler metod ve araçlarını teşkil etmektedir.

Ekseriyetle, iktisat bilimi açısından temel bir ilke iktisadın ahlaki boyutunun olamayacağıdır. Öyle ise çalışma ahlakından bahsetmek kendi içerisinde bir paradoksu teşkil etmektedir. Adam Smith “Ahlaki Duyguların Teorisi” adlı eserinde buna işaret etmiş ve iktisadın ahlaki duyguların etkisinden soyutlanamayacağına ve dahi Protestan ahlakına göre geliştiğine olan inancını aktarmıştır. İnsanoğlu zamanın başlangıcından beri, iyinin, güzelin, kötünün, çirkinin ne olduğunu anlamaya çalışmıştır. Bu konuda kimi zaman iktisattan, kimi zaman da felsefe, estetik, din, iletişim gibi sahalardan faydalanılmaktadır.

Bu noktada sorun Yönetimi fonksiyonunun kurum için önemi ön plana çıkmaktadır. İngilizce’de Issue ya da Issues Management olarak da kullanılabilen bu terimi; Arthur W. Page gibi isimler Issues Management olarak kullanmıştır, bu tezde de Sorun Yönetimi kavramı “Issues Management” olarak işlenmektedir. Buna göre sorun yönetimi; postmodern araştırmacılar için baştan çıkarıcı ve çekici bir kavramdır. Multidisipliner kariyerini halkla ilişkilere sokacak kadar yetenekli ve inatçı olanlar için, tartışmalı meseleleri “yönetmek”, onları bedenlendirmek, onları neticelendirmek ve iletişimlerini yapmak fikri, hayalidir ve tamamen zorlayıcı bir konudur. Page’in 2007’de belirttiği gibi, Halkla ilişkilerin yönetim işlevi olarak meşruluğu için mücadele etmiş olanlar için, güvenilirlik ve üst düzey yönetim

erişimi sorunları yönetimi, iletişim profesyonellerinin yalnızca sorun, çatışma ve krizlerin ortasında bulabilecekleri bir şeydir. CEO'ların 2007 yılındaki bir araştırması, iletişim yöneticilerinin “köşe taşı” şeklinde donatılması ve farklı kitlelerin farklı sorunlara, mesajlara ve kanallara nasıl tepki vereceğini öngörme beklentilerini ortaya koymuştur. Tezde temel olarak bu yönetim fonksiyonu kabzedilmiştir.

Bu minvalde, tezin birinci bölümünde, ahlak kavramı, ahlakın toplumdaki yeri ve önemi, din, kültür, felsefe, iktisat ve ahlak kavramları kuramsal izlekte tartışılmıştır. İkinci bölümde, çalışma ahlakı ve halkla ilişkilerin ilintisel boyutu ele alınarak; çalışma ahlakının tarihsel gelişimi ve ahlakın çöküş süreci derinlemesine irdelenmiştir. İletişim ve halkla ilişkiler kuramları izleğinde kuramsal altyapı ortaya konulmuştur. Ek olarak, meslek ahlakı ve çalışma ahlakının kurumlardaki yeri ve önemi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde kurumlarda ahlak ve ahlak anlayışı ortaya konulmuştur. Çalışma ahlakının kurumsallaşması, kurumlardaki sorumluluk ve ahlak anlayışı irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde, kurumlarda çalışma ahlakı ve ahlaki yönetim kapsamında; çalışma ahlakının kurumsallaşması, etkilenenler yaklaşımı, kurumsal sorumluluk ve çalışma ahlakı ve son olarak tüketiciye karşı sorumluluk ve çalışma ahlakı konuları irdelenmiştir. Kurumlarda ahlak kaynaklı sorunlar ve yönetimi iletişim kuramları izleğinde açıklanmıştır. Bu kapsamda; çalışma ahlakının kurum bakımından hedef kitleleri- çevre, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler yatırımcılar, dağıtımçılar, tüketiciler, kanaat liderleri - ,insan kaynakları fonksiyonu ve halkla ilişkilerin işbirliği ele alınmıştır. Bu içerik altında, iletişim araçlarından kaynaklanan sorunlar, işveren zarar veren açıklamalarda bulunmak, psikolojik ve fiziksel taciz, ayrımcılık, (yaş, cinsiyet, ırk, din, engellilik, cinsel tercih), devamsızlık, yetki gaspı, yetersiz ifa, tutarsız ifa, motivasyon kaynaklı performans kaybı, hata sorunları, dolandırıcılık ve hırsızlığa katılma, itaatsizlik ve verilen emri yerine getirmeme, agresiflik, kabalık, kavgacılık, düzensiz yaşayış ve alkol ve uyuşturucu kullanımı sorunları incelenmiştir.

Son bölümde araştırma sunulmuş, tartışma ve değerlendirme bölümlerinin ardından sonuç ortaya konulmuştur.

I. BÖLÜM

AHLAK KAVRAMI VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Ahlak Kavramı

İnsanoğlu tarihin başlangıcından beri, iyinin ve kötünün, doğrunun ve yanlışın, güzelin ve çirkinin anlamını aramıştır. Ahlak kavramı tüm bu konular kapsamında ele alınıp açıklanmaya çalışılmaktadır. Ahlakı, insanların yüzyıllar boyunca iyi olarak değerlendirdiği davranış biçimlerinin bir ifadesi olarak tanımlamak mümkündür. Ayn Rand'a göre ahlak, insanın tercih ve davranışlarına rehberlik eden değerler sistemidir. Değer, elde edilmesi ve/veya korunması (elde tutulması) için çaba gösterilen şeydir. Genel bir ifade ile ahlak, iyiliğe varılması için insanın uymaya kendini mecbur hissettiği manevi ve ruhi görevler ve bunlara ilişkin kurallar biçiminde tanımlanmaktadır. Ahlak kurallarından bazıları nispi niteliktedir, zamana ve yere göre değişebilir. Bazı ahlak kurallarının bu değişebilen kapsamı yanında, ahlakın kendisi ve özü değişmez niteliktedir. Bu da ahlakın "iyiliğe" yönelen konu ve amacıdır (Bacon, 1998:64). Bu noktada iyinin tanımını yapmak gerekmektedir.

1.1.1. İyinin Tanımı

İyilik eski Yunan'da "philanthropia" yani insanoğlunun mutluluğunu istemek olarak açıklanmaya çalışılmıştır. İyilik adı verilen şey, bir alışkanlık, huy güzelliği ise iyilik eğilimidir Tanrı'nı niteliği olan bu eğilim, insan erdemleri ile büyüklükleri arasında en yücesidir. Bundan yoksun olan insan, tedirgin, kötü, düşük, zararlı haşarattan bile daha aşağılık bir varlıktır.

İyilik dinin bir erdem saydığı hayırseverliğin karşılığıdır, aşırılığa düşmez; ama yanılıya düşebilmektedir. İyilik eğilimi insan yaratılışının derinlerinde yatmaktadır öyle de güçlüdür ki; insanlara yönelmezse başka canlılara yönelmektedir (Bacon, 1998:64).

Eğer iyi hayatın ne olduğu bilirse doğal olarak insan onu elde etmeye çalışacak bir biçimde davranmaktadır. Platoncu bir bakış açısıyla kötülük bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Eğer bir kişi neyin iyi olduğunu keşfedebilirse; Platon'un görüşüne

göre; o kişi asla kötü bir davranış ortaya koymamaktadır. Sorun neyin “iyi” olduğunu keşfetmektir. Platon’a göre; iyi hayatın doğasını saptamak zihinsel bir iştir ve bu da matematik doğruları keşfetmeye çok benzemektedir (Türkeri,2008:14).

M.Ö. 399’un ilkbaharında Sokrates, yetmiş yaşındayken dinsizlik ve gençlerin ahlakını bozma suçlamalarıyla Atina’da mahkeme önüne çıkarılır. Bilindiği gibi davanın sonucunda Sokrates suçlu bulunarak idama mahkum edilir ve ceza olarak baldıran zehiri içirilerek infaz edilir (Platon, 2005: 9-10).

M.Ö. 5.yy da ortaya çıkan Sofistler, toplumdaki birtakım kurumların insan yapısı olduğunu, yasaları, ahlak kuramlarını, gelenekleri, dini insanların belirlediğini; dolayısıyla değişmez olamayacağını ileri sürmektedirler. Oysa Sokrates düzenli bir toplum yaşamını öngörmektedir. Ona göre durmadan değişen öznel değerler düzeni koruyamamaktadır. Gerçekte bu öznel ve görelî değerlerin altında hiç değişmeyen zaman, yer ve kişi gözetmeyen her insan için geçerli olabilecek birtakım gerçekler vardır, Sokrates 70 yıllık ömrü boyunca bu değerlere erişmeyi amaçlar. Ona göre bu yolda en iyi araştırmacı ve bulucu akıldır. Sanılar ve algılar gerçek bilgiyi veremezler. Önyargılar incelenmeli, ayıklanmalıdır. Sokrates bu incelemeyi soru- cevap yoluyla yapmaktadır (Platon, 2005:8).

Sokrates’in bu durumu İsa Mesih’in durumuyla çok benzerdir. İkisinin de kaderleri ortak gerçekleşmiş, ikisi de infaz edilmiştir. Aynı şekilde her ikisi de dönemin dindar kurulu tarafından Tanrı’ya şirk koşmaktan suçlu ilan edilmiştir.

Dönemin üç büyük mezhebi, Ferisiler, Sadukiler ve Essenilerdir. Bütün “dindar gruplar” ın kendilerince yasaya getirdikleri bir yorum vardır. İsrail’in varoluşunu bu yasa belirler. İnsanın onu karşısında bulmaması imkansızdır. İsa dikkatlice izlenir. Ama o hiçbir cephede yer almaz: ne tutucu ne de özgürlükçü cephede. Yasanın ruh karartan egemenliğini kesinlikle reddeder ve tek yorum ilkesi olarak şunu sunar: “düşmanlara varıncaya kadar-görülmemiş bir yenilik”-sınırsız sevgi (Bessiere, 2004: 85).

Sokrates gibi İsa Mesih de meseli ustaca kullanmaktadır. Mesel, İsa’nın saltanatı hatırlatmak ve yeniliği fark ettirmek üzere ayrıcalıklı olarak kullandığı bir ifade tarzıdır. İsa bunu dahice kendine mal etmiştir. Mesel bir suçlamaya dönüştüğünde... artık mesel Sokrates ve İsa’nın ortak dilidir. Rakiplerle çatışma şiddetlendiği zaman, meseller tartışma çıkaran ve

suçlayıcı bir havaya bürünür. Har vurup harman savurmaktan dönen kardeşi şerefine verilen şölene katılmayı reddeden ağabey, İsa'nın günahkarlara kucak açan tutumunu kabul etmeyen günahkarları temsil eder, bağcının oğlu katilleri, İsa'nın hayatına kasteden düşmanlarıdır. İsa inşaatçıların kaldırıp kenara attıkları taştır, koyunları uğruna kendini feda eden çobandır. Mesel kırılcılığı ile maskeleri düşüren, dramı sergileyen ve ilan eden bir tartışma silahı haline gelebilmektedir (Bessiere, 2004: 66).

“Siz ne dersiniz? Bir adamın yüz koyunu olsa ve bunlardan biri yolunu şaşırırsa; doksan dokuzunu dağlarda bırakıp yolunu şaşıranı aramaya gitmez mi? Eğer onu bulacak olursa; siz doğrusunu söyleyeyim, yolunu şaşırmamış olan doksan dokuzu için sevindiğinden daha çok onun için sevinir. Bunun gibi, göklerdeki Babanız da bu küçüklerden hiçbirinin kaybolmasını istemez” (Kutsal Kitap, Luka, TY: 15:3-7).

Sokrates ise Homeros'un Gorgo efsanesine gönderme yaparak; ironik üslubuyla, kendisine karşı yaklaşımların asıl kökeninin Gorgias'a dayandığını ima eder. Nasıl yer altı dünyasının korkunç yüzü, yılan saçlı Gorgo canavarı yüz yüze geldiğinde taş keserse insanı, Gorgias da akıl yürütme ve özellikle övme-yerme konularıyla Sokrates'in zihnini öyle dumura uğratmaktadır (Platon, 2005:20).

1.1.2. İyilik, Mutluluk ve Ahlak

Platon ise, mutluluğun (eudaimonia) bütün insanlar için nihai amaç olduğunu, insanı mutlu kılacak şeyin ise “iyilik” olduğunu savunmaktadır. Hemen tüm Yunan düşünürlerin kabul ettiği bu düşünce Aristoteles ahlakının da temelini oluşturmaktadır. Aristoteles ahlakında da eylemler daima bir erek, bir amaç doğrultusunda incelenmektedirler ve tüm insani eylemler son kertede insanın iyiliği yani mutluluğu amacına yönelmişlerdir. Böylelikle; Aristoteles ahlakı da aynen Platon'unki gibi bir “mutluluk ahlakı” olarak değerlendirilmektedir. İnsanın iyiliğinin ya da amacının elde edilmesine yarayacak her eylem doğru eylemdir, onu bu eylemlerden uzaklaştıran edimlerse yanlıştır (Copleston, 2000:68).

Spencer; iyi kavramı temelde, yararlı, amaca uygun, kavramlarıyla özdeştir böylece; iyi ve kötü yargılarında insanlık tümüyle unutilan, unutulabilir, yararlı amaca uygun, zararlı, amaca uymayan şeylerle ilgili deneylerini toplar ve onaylar, bu kurama göre iyi kendini hep yararlı

olarak göstermiş şeydir; bundan dolayı da en yüksek derecede değerli, kendinden değerlidir der (Nietzsche, 2015: 42).

Özgür edimlerimiz ve vazgeçişlerimiz, amaç ne olursa olsun içsel bir iyiliğe sahiptir. Ahlaksal iyilik insana araçsız, içsel, mutlak bir ahlak değeri kazandırır; örneğin sözünü tutan bir kişi, amaç ne olursa olsun her zaman araçsız içsel bir özgür irade değerine sahiptir. Oysa pragmatik iyilik insana hiçbir içsel değer kazandırmamaktadır (Kant, 2007: 16).

Ruhun üstün iyiliği Tanrı bilgisidir ve ruhun üstün erdemi Tanrı'yı bilmektir. Ruhun tanımlayabileceği üstün obje; yani o olmadan hiçbir şey varolamayacak ve tasarlanamayacak olan mutlak surette sonsuz varlık Tanrı'dır. Bundan dolayı, ruha üstün surette faydalı olan şey ya da onun yüce iyiliği Tanrı bilgisidir. Bundan başka ruh sadece bildiği için ve yine yalnız mutlak olarak erdemle bir şey yaptığı söylenebildiği için etkindir. Ruhun mutlak erdemi bu durumda bilmektir; fakat ruhun tanımlayabileceği yüce obje Tanrıdır; öyle ise ruhun yüce erdemi Tanrıyı açıkça kavramak ya da bilmektir (Spinoza, 2014: 217-218).

Din ve ahlak bu noktada yasa koyucusu bakımından temel bir ayrıma maruz kalmaktadır. Dinde yasa koyucu Tanrıyken ahlakta insandır. Ahlaksal ve pragmatik yasaları birbirinden ayırmak gerekmektedir. Ahlak yasasında anlam zihniyettir, pragmatik yasada ise eylemdir. Bu nedenle resmi makamlar zihniyeti değil sadece eylemi yükümlü kılmaktadırlar. Pragmatik yasaları koymak mümkündür, bu durum kolayca anlaşılır; ama bir kişinin ahlak yasası koyup koyamayacağı ve yetkisi altında bulunmayan zihniyetimize hükmedip edemeyeceği araştırma konusudur (Kant, 2007: 66).

Bu noktada iknanın önemine değinmek gerekmektedir. Zihniyetlere hükmetmek ikna sürecidir. İkna iletişimin ikna etme özelliği ile ilgilidir. İkna ile iletişim arasındaki temel fark niyettir. İknacı, "ikna edileni ve denetleyiciyi tatmin edecek neticeleri tatmin etmek amacıyla; içinde ikna edilecek kişinin uygun tepkiler vermeye gereksinim duyacağı çevresel koşulları belirleyen denetleyici" dir (Jamieson, 1996: 223). Kişilerin ahlak yasası koyması meselesi, zihinsel ikna kuramları ile alakalıdır. Değer ve beklentiler ile denge ve uyuma odaklı zihinsel kuramlar ihtiyaç kuramlarının da eksiklerini gidermektedirler. Daha doğrusu zihinsel kuramların tanımları ve betimlemeleri sayesinde birey diğer tüm canlı organizmalardan ayrılmakta ve farklılıkları belirginlik kazanmaktadır (Anık, 2000:153).

Ahlak literatürde bazı noktalarda etik kavramının yerine kullanılsa da aynı manada değildir. Etik; ahlak üzerinde düşünebilme etkinliğidir. Bu konuda Harald Delius şu tespitte bulunmaktadır: “Moral (ahlak) ve etik sözcükleri arasında günlük dildeki çok anlamlılık, geçişliliğe rağmen, her iki sözcüğü dikotomik olarak birbirinden ayırmada yine de bir ölçümüz vardır. Ahlak olgusal ve tarihsel olarak yaşanan bir şey olmasına karşılık; etik, bu olguya yönelen felsefe disiplininin adıdır. Etiği inceleyen teoriler iyi kavramına odaklanır ve teleolojik teoriler olarak adlandırılırken, ahlaki inceleyen teoriler deontolojik teoriler olarak adlandırılır ve eylemlerin sonuçlarından ziyade eylemin kendisi ile ilgilenmektedir (Usta, 2010: 42-43).

1.2. Toplumda Ahlakın Yeri ve Önemi

Toplumsal ahlaki anlayıp yorumlandırabilmek için sosyal atomların en küçük uzamsal bileşeni olan bireyin ahlaksal gelişimini anlamak gerekmektedir.

Her insanın kendine özgü bir ahlâk anlayışı vardır, bunda çevresi (aile, toplum) kültürel birikimi, inandığı din, benimsediği dünya görüşü de etkilidir. Eğer ahlaki sorunlarla ilgili doğru ve tutarlı bir tutum ve tavır/duruş kazanmak istenmekteyse, insanların yaptıkları seçimleri kendi standartlarına göre yaptığı ve hayatını gerekli olan belirli değerleri keşfederek sürdürdüğü üzerinde düşünmek gerekmektedir. Bu anlamda, tikel; yani belirli bir duruma özgü bir ahlakilik (etik)ten bahsedilebilir; dolayısıyla, insanın seçimiyle belirlediği değer ile ilgili bir ilke, aynı zamanda ahlâkî bir ilkedir. Bu çerçevede ahlak felsefesi (etik) üzerinde düşünmek, aslında “bilgece bir eylem yolu arayışı” anlamında “yolda olmak” şeklinde tanımlanan felsefeyi soyut bir ilgi alanı olmaktan çıkararak “iyi bir varoluş tarzı”nı gerçekleştirilmede bir araç olduğunu göstermektedir (Uyanık, 2007:1-2).

1.2.1. Ahlak ve Sistem

Parsons “Sosyal Sistem” eserinde, kişilik ve kültür sistemleriyle toplumsal sistemin bağlantılarını kuran karmaşık bir toplum modeli kurmaktadır.

Sistemlerdeki değişkenliği esas olarak kişilik sistemlerinde incelemiştir. Buna göre toplumsallaşma, yani bilgilerin öğrenilmesiyle yerleşik norm ve değerlerinin içselleştirilmesinin bileşimi biyolojik yeniden üretimin yanısıra, toplumsal sürekliliği

sağlayan başlıca süreçtir. Freud'un yaklaşımının değişik bir biçimini benimseyen Parsons, kişilik oluşumu ve farklılaşma gibi değişkenlikleri de kuramına eklemiştir. Bütün bu değişkenler göz önünde bulundurulduğunda, toplumsallaşmış ürünlerin pasta kalıbından çıkmış gibi örneklik göstermeyecekleri açıkça görülmektedir. Böylece kişilik farklarının yalnız davranış farkları ve sapmalarının nedeni olmayıp, toplumsal kalıpların normların ve değerlerin değişmesinin de önemli bir etmeni olduğu anlaşılmaktadır (Okay ve Okay, 2007: 84).

Toplumsal sistemin hayatta kalması için gerekli olan unsurları Parsons sınıflandırmaktadır. İşlevselciler bu odakta toplumu oluşturan her bir toplumsal öge/ parça/ kurum ve pratiğin ancak toplumun ihtiyaçlarının karşılanmasında birer role sahip olması durumunda sürekliliğini koruyabileceğini öne sürmektedirler.

Günümüzde ahlak gelişimine eğilen gelişim psikologları ve sosyal psikologlar ahlak gelişiminde ya duygusal-güdüsel etkenlere ya da bilişsel etkenlere önem vermektedirler. Bu etkenler Frued ve Piaget'in sosyalleşme kuramlarında ilk defa etraflıca incelenmiş ve sonraki kuramsal ve görgül gelişmeler konuyu daha iyi anlamaya yardımcı olmuştur (Kağıtçıbaşı, 2010:361).

1.2.2. Ahlak Gelişimi

Ortodoks Freudyen bakış açısına göre; insanlar birer enerji sistemidir ve kişiliğin dinamikleri, psişik enerjinin İde, egoya ve süperegoya dağılım yollarından oluşmaktadır. İd, kişiliğin özgün sistemidir, yeni doğan bebek İddir. Psişik enerjinin temel kaynağıdır ve içgüdülerin yarleştiği yerdir. Ego, dış dünyanın gerçekliğiyle ilgilidir, kişiliği yöneten, kontrol eden ve düzenleyen yöneticidir. Süperego, kişiliğin yargılayıcı kısmıdır. Yapılan her hareketi iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış olup olmadığını belirleyerek; bireyin ahlak kuralını temsil etmektedir. Freud'un en büyük katkısı, davranışın ve kişilik problemlerinin anlaşılmasında ortaya koyduğu bilinç ve bilinçaltı açıklamalarıdır. Bilinç tüm aklın en ince bir dilimidir. Tüm anıları, deneyimleri ve baskılanmış düşünceleri depolamaktadır. Bilinçdışı süreçler, bütün insanlık türünün nörotik semptom ve davranışlarının kökeninde bulunur (Corey, 2008: 69-70).

Ek olarak, bir bireyde ahlak ve vicdan gelişimi için önemli olan şey yaptığı kötülük karşısında ceza çekmesi değil; kötülük yaptığı kişinin yerine kendini koyup onun için üzülmesi, onun gibi hissetmesi ve yaptığından pişman olmasıdır.

Ahlak gelişimine bilişsel yaklaşımlar da Piaget ve Kohlberg tarafından yapılmıştır. Bu psikologlar ahlak gelişimini, kural, yasa ve daha yüksek ilkelerin öğrenilmesini içeren bilişsel bir yaklaşımla incelemişlerdir (Kağıtçıbaşı, 2010: 365).

Bilişsel bilimlerin amacı, “bilme eylemini bilmek”tir. Alanları biliştir, bir durum ya da içerik olarak değil; bir etkinlik olarak bilgidir. Bu bilimler canlı dünyasında olduğu kadar; akıllı makinalarda da bulunan bilgilerin oluşum sürecini incelemektedirler. Ortaya çıkışları bilişsel teknolojiden, zihinsel etkinlikleri (kavrama, algılama ya da karar verme) yeniden üreten düşünme makinalarından ayrılamaz. Bu bilimler tek bir bütün haline getirilmiş bilgiyi değil; değişik disiplinlerin (nöroloji, diribilim, psikoloji, dilbilim ve insanbilim) ve bunların içinde yer alan ve zorunlu olarak birbiriyle bağdaşma durumunda olmayan yaklaşımların kesiştiği geniş bir kavşağı oluştururlar (Armand ve Mattelard, 2013:129). Özellikle Halkla ilişkilerde dahledilen iletişimsel atomlar ve üçüncü çember bakımından bu kavşak önemlidir.

Kişisel yaşantılarda birbiriyle ilişki halinde olan atomlar mevcuttur. Sosyal atomlar ilişkiler üzerine odaklanmakta, rol atomları kişilerin üstlendiği roller üzerine odaklanmaktadır, kültürel atomlar ise; kişilerin hayatlarındaki kültürel yönler üzerine odaklanmaktadır. Bu diagramatik araçlar iletişimsel davranış bozuklukları olan kişiler üzerinde merkezi bir odak oluşturmaktadırlar. Birinci çember merkezi alan yani; samimi olduğumuz çevremiz ile ilgilidir. İkinci çember; alakalı yakınlığı temsil etmektedir. Üçüncü çember ise; daha uzak olan anlamlı ilgiler, roller, etkilerdir. Üçüncü çember kişiler, roller ve etkiler üzerindeki ilgileri incelemek adına daha anlamlı bir alanı kabzetmektedir. Bu alan, pozitif ve negatif ilişkiler ve iletişimi incelerken kişiler ve rollerle ilintilenmesi gereken unsurlardandır (Moreno,1939:16)

Piaget bilişsel gelişimi evreleriyle araştırmıştır. Buna göre küçük yaşlardaki ahlak anlayışı, kuralların mutlak ve nesnel olduğu varsayımına dayanmaktadır. Yaşın büyümesiyle, yetişkinlerin kurduğu bu kuralların kişiye ve duruma bağlı olabileceği fikri ve davranışın altındaki niyetin önemi ortaya çıkmaktadır. Kohlberg de Piaget gibi kültürel sınırları aşan,

doğal olan ve bilişsel temele dayanan ahlak gelişimi devreleri üzerinde durmuştur (Kağıtçıbaşı, 2010: 375-376).

Toplumsal ahlâk düşüncesinin gerçekleştirilmesi ise kurumsal bir meseledir ve devlet ile mümkündür. Zira kendisiyle barışık insanların bir araya gelerek aile kurmaları yeterli olmaz, bireysel ve toplum yönetiminde tespit edilen düzenli iş bölümü ve ortaklığın/yoldaşlığın aynı şekilde toplumda devam etmesi gerekir. İhtiyaçların ve yeteneklerin çeşitliliğini, karşılıklı yardımlaşma ve dayanışmayı ortaya çıkarır. Bunun gereği olan iş bölümü sayesinde medeni hayat mümkün olur. Medeni bir hayatın sürdürülebilmesi için insanların kötü yönlerini ortaya çıkaran güç elde etme hırsı ve şehvetlerinin kontrol altında tutulması, ancak sivil bir otorite veya yönetim (siyaset/tedbir) ile olur. Bu anlamda siyaset, medeni hayatın sürdürülebilmesi için insanların kendi iradeleriyle belirlediği bir mekanizmaya işaret eder; yani beşer olarak, bir nevi hem kanun koyucu, hem de, uyruklar olarak işlevselizdir. Bununla birlikte sorun, son tahlilde, bireysel olarak “Her şeyin kendine göre ölçüldüğü “iyi”nin bilgisinin kaynağı nedir?” sorusunda düğümlenmektedir (Uyanık,2007:3).

Bu sorunun cevaplanmasında hem ferdi; hem de ilâhî bir boyut vardır. Şöyle ki; İslâm düşüncesine göre, ifrat ve tefritten sakınarak erdemli bir hayat için bu sorunun cevabını aramak, bireysel açıdan önemlidir. Ev, mahalle, şehir, millet isimlendirmeleri altındaki toplumsal hayatın ilk aşaması, bireysel olarak erdemin özü olan ifrat ve tefritten kaçınarak, “iyi”nin ne olduğunu bilmekle başlar. Bu sorunun ilâhî boyutu ise, her şeyin ölçüldüğü ama kendi ölçülemeyen, mutlak, ilke olan Tanrı olması açısından değerlendirilmelidir. Önemli olan, her şeyin etken sebebinin “O” olduğunu idrak etmek; onun bilgisine uygun yaşamaktır. Bu nokta, ahlâk ve dinin aynı şey olmadığını; ama ilkesel olarak ahlâkın din olmadan olamayacağını göstermektedir. Bireysel açıdan ahlâk, doğrudan doğruya dindarlığa bağlı olmaktan öte; başka ve daha üstün bir dünyadan bahsetmektedir (Uyanık, 2007:4).

Psikiyatrist Reich “Dinle Küçük Adam” adlı eserinde küresel bir ahlak yaklaşımını benimsemiş, tutum ve davranışta ahlaka vurgu yapmıştır:

“Hayatı güzel ve mutlu yaşamak herşeydir. Korkulu ruhlar seni yolundan alıkoysa bile, yüreğinin sesini dinle, hayat sana acı çektirse de duygusuzlaşma. Ben sessiz bir gecede sevgilim ve çocuğumla evimin önündeki çimenlere oturduğumda, doğanın soluk alışlarını duyarım ve bir şarkı yükselir içimden; geleceğin şarkısı, herkesin

şarkısı: Birbirinizi kucaklayın dünya insanları. Yeryüzünün öpüşleriyle kucaklıyorum sizleri. Tam da o sırada, bu hayatın, hayatın içinde olan herşeyin hakkının savunulmasını, yeryüzünü patlayan toprakların uğultusuyla dolduran korkak ve duygusuz ruhları değiştirmesini diliyorum...Seninle olan konuşmamız burada bitiyor küçük adam. Aslında söylenecek o kadar çok şey var ki daha. Yine de sözlerimi ilgi ve içtenlikle okudunsa; benim söylemediğim yerlerde de küçük adam gibi davrandığını göreceksin; çünkü senin işe yaramaz tutum ve davranışlarının kaynağı değişmiyor. Değişmediğin sürece de, her istediğini yapsan bile küçük olmaktan kurtulamayacaksın.” (Reich, 2010: 125-126).

Ahlaklılığa karşı olan kişilerin maksimleri¹ vardır. Emir nesnel bir yasadır ve buna göre davranırlar. Maksim ise öznel bir yasadır ve kişi edimsel davranışlarını buna göre düzenlemektedir. Herkes ahlak yasasını kamuya çekinmeden açıklayabileceği birşey olarak görür ancak; maksimlerinin gizli kalması gerektiğini düşünür; çünkü onlar ahlaklılıkla bağdaşmazlar ve genel kurallara hizmet edemezler. Örneğin; zengin olmaya yarayan bir maksim kimseye açıklanamaz. Aksi takdirde bu amaca ulaşmak mümkün olmaz, şayet bu genel bir kural olsaydı herkes zengin olmak isterdi, ama bu maksimi herkes bildiği ve zengin olmak istediği için sözü geçen hedefe ulaşmak mümkün olmazdı (Kant, 2007:59). Şayet amaç çıkar gözetmekse, o zaman kişi kendini bir bir eşya ve hayvani zevklerin bir aracı haline getirmektedir. İnsan bu noktada ahlaki bir varlıktan metafetişist bir varlığa dönüşmektedir. Oysa toplumun sosyal atomları bir meta değil bir kişiliktir, o zaman kişilik – kimlik izleğinin harici tutulması mümkün değildir.

Ruhsal hayatı dengeli bir yaratık, daha kalabalık bir yaşamın içine karışarak hayatını kurtarandır. Yaşamını sürdürebilmek için kendi egosunun ölmesi gerektir. Bu yüzden insan ruhunun gelişiminde varlığın iki parçası arasında hizipleşmeye yer yoktur, diğer yandan bir parçanın gelişimi diğer parçanın da gelişimi manasına gelir. Yüce bir amaç kadar çok yönlü düşünceler de toplumsal refahı sağlamaktadır. Aydın kültür denilen varoluş mücadelesinde bazen en kötü sonuçları alıyorsa, sebebi çok yönlü fikirleri gerçekten temsil etmeyen yüzeysel bir kültür olduğundandır (Caird, 2003: 135).

Neticede toplumsal ahlakın temeli bireysel ahlaktır. Ahlaklı bireylerden oluşan bir toplumda, ahlaki sorunların baş gösterme oranı da düşüktür. Toplumsal ahlak sistemlere, otorite ve

¹ Kişisel İlke

devlete dayanır. Normatif bir düzen içerisinde bireysel açıdan ahlaklı sosyal dokular ahlaklı bir toplumun teminatıdır. Gelecekte huzur ve mutluluğun sağlanması toplumsal ahlak seviyesi yüksek bir sosyal yapı izleğinde kurulursa daha sağlıklı olacaktır.

Bu durumda gelecek de teminat altına alınmış olacaktır. Mühim olan ahlaklı dokusal yapıyı sağlamaktır.

1.3. Din - İktisat ve Ahlak İlişkisi

Toplumda insanların genel davranışları hukuk kuralları çerçevesinde disipline edilmiş olmasına rağmen, din ve ahlak kuralları hukukun yanında toplumu düzenlemektedir. Dini kurallar post dünyevidir, hukuk ve ahlak kuralları ise toplumun davranış biçimlerini iyi ya da kötü olarak değerlendirmesine bağlıdır.

Din ve ahlakın iktisat sahnesindeki yeri ise oldukça tartışmalıdır. İktisat Teorisi'nin temel bir bileşeni işlemlerde iktisadın ahlaki boyutunun olmadığıdır. Adam Smith ise "Ahlaki Duyguların Teorisi" adlı eserinde, iktisadın ahlaki duygulardan, soyutlanamayacağını ve özellikle Kapitalist Teori'nin protestan ahlakı üzerine geliştiğini savunmuştur. Go Üniversitesi'nde Ahlak Felsefesi profesörü olarak çalışan Adam Smith her ne kadar üniversitedeki bir özel sınıfta hukuk ve hükümetin genel ilkeleri üstüne fikirlerini anlatmayı denemişse de bir aristokrata gezici öğretmenlik etmek üzere kürsüsünden istifa etmeden Ulusların Zenginliği eserini yazamamıştır (Burke, 2000:112).

Modern bilim anarşisi Comte'un da belirttiği gibi, bilim adamlarının çoğunun uzman olması sebebiyle doğmuştur. Bu yüzden bilimin rahipleri, matematikten, fizik, kimya ve biyoloji aracılığıyla sosyoloji ve ahlaka –ahlaka ulaşana bütün bilimler hazırlık mahiyetinde kabul edilir- kadar bütün bilimlerde eğitim görmek zorundadırlar. Bu yolla ²esprit d'ensemble bütün bilimler üzerinde hüküm sürer ve bilim, şu anki bazı sapkınlıklarından kurtarılıp insanlığın kalkınması için hiçbir faydanın sağlanamayacağı bir bölgeye çekilecektir (Caird, 2003:45).

İtalya'nın Calabria ve Sicilya bölgelerinde 1977-1978'de Pino Ariacchi'nin yaptığı bir araştırmaya göre Mafya Ahlakı kapitalizmin ruhu haline gelmiştir, dolayısıyla kapitalizmin

² Bir topluluğun ruhu

bugün dönüştüğü model çarpık bir görünüm kazanmaktadır (Arlacchi, 1991: 11). Kapitalizmi ve hedonist eğilimleri anlamak için toplumların kültürel ve dini altyapıları oldukça önemlidir. Cemaat ve cemiyet tipi toplumlar bakımından bu altyapılar değişken bir metodik izlek öngörmektedir.

Cemaat müşterek hayatın ana şartlarını paylaşacak şekilde, aynı mekanda bir arada yaşayan kuvvetli bir dayanışma ve bütünleşme içinde olan yoğun birlik şuuruna sahip insan topluluğudur. Bu insan topluluğu küçük veya büyük bir sosyal grup olabilir. Cemaat şeklinde teşkilatlanmış bir insan topluluğu bir klan, bir köy veya millet içinde yaşabilmektedir. Cemaatlerin kendi kendilerine yeter olmaları gerekmez (Erkal 2000: 26). Cemiyet ise cemaatten daha farklı bir sosyal gruptur.

Cemiyet, sürekli, dinamik, mesleki bakımdan yeterli derecede farklılaşmış, fert ve sosyal gruplardan, sosyal teşkilat ve ilişkiler açısından oluşan bir yapıdır. Ayrıca, cemiyet mensuplarının karşılıklı haberdarlık ve mensubiyet içinde bulunduğu, dinamik yapı, işbölümünün geliştiği, yazılı hukukun esas alındığı, fertlerin ben duygusuyla, iradi ve rasyonel olarak hareket ettikleri bir teşkilatlanma şeklidir (Erkal, 2000:27). Günümüz Batı toplumları cemiyete bir örnek teşkil etmektedir.

Türk toplumu sosyolojik açıdan cemaat tipi ve dayanışmacı kültüre dayanmaktadır. Çalışanlar geleneksel çevreden gelmekte ve güçlü bir inanç sistemine sahip bulunmaktadır. Buna rağmen, Türk endüstri yapısında cemaat- cemiyet dengesinin genelde korunduğunu söylemek mümkündür. Türk iktisadi hayatında ahlakın ele alınışı ise uzun bir maziye dayanmamaktadır. İş dünyasında rastlanan rüşvet, çevre kirliliği, vergi kaçırma, tüketiciyi yanıltan reklamlar vermek, ayıplı mal üretmek gibi meseleler ile ilgili olan çalışma ahlakı konusunu işveren örgütleri yeni yeni ele almaktadır.

1.3.1. İktisadın Ahlaki Boyutu

Dinler ile ahlak arasındaki ilişki ayrı metodik izlekte ele alınarak iktisadi hayat ile ilişkisi irdelenmelidir. Hıristiyan dünyasında mezhepler bu konuda önemli ayrımlara sahiptir. Incil; “Yeryüzünde kendinize hazineler biriktirmeyin, burada güve ve pas onları yiyip bitirir, hırsızlar da girip çalarlar. Bunun yerine, kendinize gökte hazineler biriktirin. Orada ne güve

ne de pas onları yiyip bitirir, ne de hırsızlar gelip çalarlar. Hazineniz neredeyse yüreğiniz de orada olacaktır” (Kutsal Kitap, Matta, TY,: 6-19). “Siz hem Tanrı’ya hem de paraya kulluk edemezsiniz” (Kutsal Kitap, Matta, TY: 6-24). der. Katolik ve Püriten mezheplere göre münzevi bir hayat yaşamak, kutsal kitaba uygun bir yaşam biçimidir Katoliklikteki, “dünyadan yüz çevirmişlik” fikrinin onun en yüksek ideali olan sofuluk yani ahirete yönelik asketizm özelliğinin Katolik olanlara bu dünyadaki mallara karşı büyük bir ilgisizlik duymayı öğretmiştir (Weber, 2013: 14).

Bugün kilisenin ayırımına göre üç temel Hıristiyanlık mezhebi vardır. Katoliklik, Ortodoksluk ve Protestanlık. Katolik kiliselerinde gördüğümüz sofu anlayış elini eteğini dünya ve iktisattan çekmeyi gerektirmektedir. Çoğu zaman, katı kurallar örüntülenmiştir, regülasyon mezhebi olarak bilinen Katolik kiliselerde heykel ve sunaklar bulunur. Boşanmak ve kadının saç kestirmesi bile günahdır, 45 gün oruç tutulan bu mezhepte münzevi hayat her zaman esastır.

Ortaçağ Avrupası’nda; İtayan şehirlerinde kiliseyle çok sıkı politik ittifak yapan mali güçlerin çıkarlarıyla Katolik doktrinin gösterdiği büyük kolaylık birbiriyle çelişir durumda bulunmaktaydı. Katolik öğretinin daha çok kabul gördüğü yerlerde bile sözgelimi Floransalı Antonin gibi, kazancı kendisi amaç olarak görüp para kazanmayı hedefleyen etkinliklerde, geçerli yaşam koşulları dolayısıyla hoş görülmesi gereken ama gerçekte utanç verici olan bir şeyin söz konusu olduğu duygusu aslında hiçbir zaman tam olarak kaybolmadı. Yalnız Adcı okul, kapitalist işletme biçimlerinin gelişme eğilimlerini doğal kabul etmekte ve gelişmiş endüstriyi meşru kazanç kaynağı olarak görüp ahlaki bakımdan masum göstermeye çalışmaktaydı (Weber, 2013: 41).

Ortodoksluk ise; siyasi milli ve idari farklılıklardan ortaya çıkmıştır. Katolikler kendi mezheplerinin asıl Hıristiyanlık olduğunu iddia ediyor ve katolik olmadan bir kurtuluş yolunun bulunmayacağını iddia ediyorlardı. Doğu kilisesine bağlı Ortodokslar ise bu iddiayı kabul etmiyorlardı. Törenlerinde farklılıklar meydana gelmiş bu farklar hukuka tesir etmişti. Misalen Katolik kiliselerdeki sunak ve heykellerin yerini ikonik çizimler ve ikonlar ile süslü binalar almıştır. Katolikler daha şekilci iken Ortodokslar Hıristiyanlığı Tanrı’nın babalığına, İsa’nın oğulluğuna ve insanların kardeşliğine atfetmektedirler (Büyük Dinler ve Mezhepler, 1964: 219).

Katoliklik 13. ve 14. yyllarda en kudretli devrini yaşıyordu. Fakat sonraki yyllarda gerileme alametleri ortaya çıkmaya başladı. Rönesansta eski klasik kültürün canlanması, Tevrat ve İncil'in konuşulan dillere çevrilmesi ve matbaa kanalıyla kutsal yazılar hakkında bilgi edinenlerin çoğalması, birçok skandallara sahne olan devrin kilisesi İncil'de bahsi geçen Havariler devrindeki Hıristiyanlığın mukayesesine yol açtı. 16.yy ilk yarısında Luther'in öncülüğünde yapılan reform, batı Hıristiyanlarına da nihayet ayrılığı getirdi ve Protestanlık doğdu (Büyük Dinler ve Mezhepler, 1964: 220).

Sofu Protestanlığın başlıca dört tarihsel kurumu vardır: 1.Özellikle 17. yyda egemen olduğu, Batı Avrupa'da kazandığı yapısıyla Calvinizm; 2.Pietizm; 3. Metodizm 4.Vaftizci hareketten ortaya çıkıp gelişen tarikatlar (Weber, 2013: 91).

Diğerlerinden bu kadar ayrılan Prostestanlığın dünya görüşü oldukça karmaşıktır. Öncelikle Protestanlığın Calvinist şekilde kendi amaçları için değil; Tanrı'nın verdiği tabiat intizamını gerçekleştirmek için dünyaya geldiği inancı, bu sistem içindeki insanları toplumun rasyonel yönlerini geliştirmeye yöneltmiş ve böylece pazar mekanizmasının rasyonellik unsurlarını bir Tanrı görüntüsü olarak kabul edip; onları kullanmaya sevk etmiştir. Calvinizmin, elde edilen zenginliklerin şahsi çıkarlar içinde kullanılmayacağı fikri ise biriktirmeye yol açmıştır. Fakat bunun yanında başarı Tanrı'nın kulunu sevdiğine dair bir işaret kabul edildiği için kişiler Calvinizmde çalışkan olmaya sevk edilmiştir (Mardin, 1969:24).

Protestan inancında birikimin hümaniter felsefesiyle yardıma dönüştürülmesi de gerekmektedir. Ünlü Amerikan işadamı, Andrew Carnegie, 300 milyar dolardan fazla meblağı, okul, üniversite, hastane ve devlet kütüphanelerinin kurulması için bağışlamıştır. Zira Rockefeller'ın "Yüce Tanrı'nın bana verdiği serveti, Chicago Üniversitesi'nden neden sakınayım?" sözü sloganlaşmış bir ifadedir. Dolayısıyla, bu felsefe ile refah için yeni kapılar açılmaktadır (Kearney ve Crandall, 1984:44-45).

Musevilik ise, tamamen kendini çalışmaya adanmış dağınık insanlardan oluşan bir dindir. Çalışma ahlakı ve gelenekleri tamamen tarihi bir izlekte gelişmiştir. Çalışmak kutsaldır, ticarete Musevi olanlar birbirilerine para yardımı yaparlar, sermaye bölünmesin diye dışarıdan kız alıp vermezler. Yöneticilerini kendi içlerinden seçip yükseltirler -

kooptasyon³- ve ister muhafazakar isterse reformcu olsun; tüm Musevilerde çalışma ve birikim bir övgü unsuru olmuştur. Sadece kutsal gün olan Sept Günü, Cumartesi çalışmak yasaktır; zira Eloh-Tanrı 6 gün çalışıp Dünyayı yaratmış ancak Sept günü dinlenmiştir. Bu yüzden Cumartesi çalışılmamaktadır.

Şabat/Sept Yahudiliğin en çok bilinen ve en az anlaşılmış kuralıdır. Çoğu kişi Şabat'ı kısıtlayıcı, yasaklarla dolu bir dua etmeye atfedilen gün olarak düşünür. Dindar Yahudiler için Şabat bütün hafta sabırsızlıkla beklenen, haftalık dertlerini bir kenara bırakıp kendilerini daha yüce konulara adayabilecekleri neşeli bir gündür. Modern toplumlarda 'beş günden oluşan çalışma haftasında böyle birgün son derece doğal geldiğinden, eski zamandaki "dinlenme günü" fikrinin o dönemler için ne kadar radikal bir kavram olduğu unutulmamalıdır. Haftalık dinlenme günü kavramı, tarihte başka hiç bir uygarlıkta görülmemiştir.

Eski zamanda dinlenme sadece zengin ve hükümler sınıfının yapabildiği bir şeydi. Hizmet edenlerin veya işçi sınıfının dinlenme hakkı yoktu. Ayrıca her hafta tekrar eden bir dinlenme günü düşünülemezdi (www.projetaladin.org, çevrimiçi, 26.08.2016: 15:12). Hıristiyanlıkta bu dinlenme günü Pazar, İslamiyette ise Cuma olarak bilinmektedir. Yalnız İslamiyette Cuma günü ibadetten sonra tekrar işe dönmek geleneği mevcuttur.

Musevilikte, Hz. Musa Amram'ın oğlu idi. Yahudileri Mısır'ın boyunduruğundan kurtarmış ve Sina Dağı'ndaki Yehova ile bir sözleşme yapmıştı. Geleneğe göre; İbrahim ile oğulları, Musa'dan önce Yahudiliği kurmuşlardı; fakat dinin temeli olarak "Musa'nın On Emri" kabul edilmektedir (Büyük Dinler ve Mezhepler, 1964:160). Ortaçağda, Yahudiler gelenekleri yardımıyla büyük şehirleri ele geçirip, limanları ticaret merkezi haline getirdiler. Hıristiyan şehirler Yahudileşti ve büyük sermaye birikimi oluştu.

1.3.2 Kamusalığın Dönüşümünde Ahlakın Yeri

Tarihsel izlekte dinler kamunun dönüşümü ile paralel bir gelişim gösterir, erken Ortaçağda Avrupa kendine yöneltilen istilalara karşı Feodalizmi geliştirmiştir. Feodal Düzen içinde, malikane ilişkileri vardır. Malikane ilişkilerinde karışık bir sosyal ve hukuksal yapı vardır. Üst tabakada lordlar alt tabakada, köleler, serfler, hür köylüler vardır. Hususi haklara sahip

³ Bir grubun yöneticilerini kendi içinden seçerek; yükseltmesi

olmak özgür olmayı köle olmamayı gerektirmektedir. Bu tür kamusal temsilidir yani statüye bağlıdır. Geç Ortaçağ'da ise temsili kamusal şahısların vasıflarına bağlıdır. Yani soylu bir davranış kodudur. “Şövalyelik Kodu” esastır.

Orta Çağ Şövalyelik Kodu'na göre; temel esaslar şunlardır: Tanrı'dan korkmak ve Kilise'nin devamlılığını sağlamak, Hz. İsa'ya cesaret ve bağlılıkla itaat etmek, zayıf ve savunmasız olanı korumak ve gözetmek, dul kadınlar ve yetimlerin yardımına koşmak, gereksiz şiddet ve saldırıdan kaçınmak-sukûnet içinde yaşamak, kötülüğe ve şeytanî güçlere karşı zaferli ve onurlu bir yaşam sürdürebilmek, parasal değerleri hor görüp aşağılamak-para sevgisinden kaçınmak, tüm insanlığın refahı ve kurtuşu için mücadele vermek, Kilise otoritesi ve yöneticilerine saygı göstermek, tüm şövalyelerin ve ailelerinin onurunu korumak, adaletsizlik, cimrilik ve hilekârlıktan uzak durmak ne koşulda olursa olsun Tanrı inancını korumak-imandan sapmamak, koşullar neyi gerektirirse gerektirsin her zaman doğruyu söylemek, bu topluluğun devamı için azimle sonuna kadar direnmek, kadınların onuruna saygı göstermek, kadınları toplumda onure etmek, eşitliğin sağlanması için hiçbir zorluktan kaçmamak, kimseyi yarı yolda bırakmamak, düşmanın bile olsa asla arkasından bıçaklamamaktır (www.lordandladies.org ,çevrimiçi; 19.03.2017,13:28).

Kilise ritüelleri tam bir temsili kamusal örneğidir. Feodal toplumda şehirlerin devamlılığını sağlayan şey surlar ve Hıristiyan kiliselerin kurumlardı. Hıristiyanlık bir şehir dinidir ve kurumları devletinkine benzemektedir. Orta Çağ'da katedraller pazar yerine yakın bir yerde kurulurdu ve güvenlik ve barışı tesis ederdi. Manastırlar şehrin dışında kurulurdu ve 7.yy da yaygınlaştı.

Manastırlar yarı-şehirli bir topluluk oluşturuyordu. Kilise, kamu kavramını ritüellerde, toplu takdis, dua ve ayinlerde ortaya koyuyordu. Barok şölen de temsili kamu örneğidir (Habermas 2004:97.)

18.yy sonunda feodal erkler, kilise, prenslikler, beyler vs. ayrılmaktadır. Bir yanda kamusal bir yandan da özel unsurlar kalır. Soylu kişi otoriteyi sergileme biçimi ile otoriteye dönüşür ve kamusal bir hal alır. Soylu kişinin temsil ettiği burjuvayı ise ürettiği belirlenir. Böylece temsili kamunun sonu gelir.

Merkantilist hareket içinde, Musevi -yahudi gelenek içinde büyük fuarlar yoluyla finans ve

ticaret kapitalizmi doğmuştur. Bu yeni kapitalist dönemde dolaşım ilişkileri değişmiştir. Mal ve haber dolaşımında yeni sistemler oluşmuştur. Mali sermaye teknikleri değişmiş Fuar bonoları, kağıtları oluşmuştur. Antwerp düzenli bir fuar merkezi haline gelmiştir, 1531. Eski bir Hıristiyan şehrinin Yahudilerin eline geçmesi ile birlikte siyasal erk de el değiştirmiştir. Yahudiler, mal ve kağıt değişiminde birbirlerine ayrıcalıklar tanımıştır zira; kendilerinden olmayanlarla evlenmiyor, sermayeyi bölmüyorlardı. Dolayısıyla büyük bir zenginliği yönetir duruma geldiler. Aynı dönemde ise Püriten Hristiyanlar'da para ve zenginlik aşığılanacak bir olguydu. Gündelik ekmek için çalışıyorlardı, biriktirmiyorlardı. Kısa zamanda Hıristiyan şehirler Yahudileşti ve zenginliğe bağlı olarak siyasal erk el değiştirdi. Haberleşme sistemi de değişti. 14 yy dan itibaren mektuplaşma sistemi profesyonel haberleşme sistemine dönüştü. Borsaların oluşumu, posta ve basının süreklileşmesi aynı döneme rastlamaktadır. Şirketler, sermaye ihtiyaçlarını karşılamak ve riskleri paylaşmak için siyasal güvenceye ihtiyaç duydular. Böylece Merkantilist politikayı hızlandıracak Modern Devlete geçiliyordu (Habermas, 2002: 77-78).

Artık özel borç ilişkileri yetersiz kalmaya başladı. Etkili bir vergi sistemi gerekiyordu. Modern devlet herşeyden önce bir vergi devletidir. Mali idare de onun genel idaresinin çekirdeğidir. Böylelikle vergi sistemi ile ademi merkezi idareler devleti denetim altına aldılar. Kamusal kavramı devlete ait olanla aynı anlamda kullanılmaya başlandı. Dış ticaret artık, kendiliğinden değil, işgücünün harekete geçirdiği ölçüde zenginliğin kaynağı oluyordu (Bakkal, 2005:13). Burjuva toplumu devletin benzeri olarak inşa edildi. Kamusalığın dönüşümü altında dini ve ahlaki sistemde de ikincil, gizil bir dönüşüm yatmaktadır.

1.3.3. Uzak Doğu Dinlerinde Ahlak

Bu gelişmeler ardından literatürde bu tür geleneklerin doğu dinleri ve İslamiyet için mümkün olup olmadığı merak edilmeye başlanmıştır. Anadolu coğrafyasında yaşanan İslam kültürü izleğinde düşünüldüğünde; Uzak Doğu dinleri ve gelenekleri de mutlaka göz önünde bulundurulması gereken motiflerdir.

Coğrafi bir deyim olarak Doğu ve Güneydoğu Asya ülkelerinde yaşayan insanların geleneksel din ve inanışları; "Uzakdoğu Dinleri" olarak adlandırılmaktadır.

Bu din anlayışlarının en çok bilinenleri Budizm, Hinduizm, Şintoizm, Taoizm, Şamanizm ve Maniheizmdir (www.yaklasansaat.com ,çevrimiçi; 26.08.2016, 13:26).

Hindular, herşeyde Tanrı'dan bir parça bulunduğuna inandıkları için, canlı olan herşeye, ağaçlara, ineklere, hatta böceklere bile aynı derecede saygı duymaktadırlar. Ahimsa, yani hiçbir varlığa karşı şiddet göstermemek ilkesinin kaynağı budur. Hindular bu ilke yüzünden hayvanlara da insanlara olduğu gibi yumuşak davranmaktadırlar (Büyük Dinler ve Mezhepler, 1964: 53).

Şintoculuk, yani Şin Tao'nun iyi ruhlar yolu anlamına geldiği bilinmektedir. Şintoizm, Animizm'in bir şeklidir. Şamanizmden etkilenmiştir. Şintoizme göre; evren kutsaldır ve insanın içinde gizli bir tanrısal yapı bulunmaktadır. Şintoizm, kamilere, yani ölülerin ruhlarına tapınma esasına dayanmaktadır. Buna göre ölülerin ruhları tanrılaşarak, yaşayan insanların arasına girerler ve onların hayatlarına etki ederler. Anılara sahip çıkan topluma bereket, sahip çıkmayanlara ise felaket yağdırırlar. Onlar da aynen insanlar gibi doğar, evlenir, hastalanır, kıskanır ve ölür (www.yaklasansaat.com , çevrimiçi; 26.08.2016, 13:28).

Mikado'nun Güneş Tanrıçası olduğunu söyleyen Şintoculuk, Japon hükümdarlara tapınmanın dinsel bir görev olduğunu bildirmiştir. Ayrıca Şintoculuk Japonya'nın dağlarına ve tepelerine de tapınmayı buyurduğu için Japonlara memkeletlerini çok sevdirmiştir. Yine bu yüzden ki, eski Japon dini din ile vatanseverliği birleştirmiştir (Büyük Dinler ve Mezhepler, 1964:156).

Çin'in en eski dinlerinden biri olan Taoizm, Şintoizm ve Konfüçyanizm'e reaksiyon olarak doğmuştur. Taoizmin kökenine dair yapılan araştırmalar, bu dinin, antik sihir-büyü anlayışı ve Şamanist gelenekten ilham aldığını ortaya koymaktadır. Kurucusu Lao Tzu (Lao-Tse-ihtiyar bilgin)'dir. Tao, yol anlamına gelir. Hayatı hakkında az bilgiye sahip olmamıza rağmen MÖ 604-517 yılları arasında yaşadığı Honan'da doğduğu düşünülmektedir. Yaşadığı şehirde Şamanist geleneklerin yaygın olduğu bilinmektedir. Kimi zaman tanrı Lao olarak adlandırılmış, kimi zaman kurtarıcı olarak beklenmiştir.

Evrenin bir yaratıcısı yoktur, her şey kendiliğinden ortaklaşa varolmuştur. Tao, dünyayı yöneten sebeptir. O görülmeyen, işitilmeyen, kavranılması mümkün olmayan bir yaratıcı prensip olarak algılanmaktadır. İnsan için en üstün iyilik, en yüce akıl olan Tao'yla

özdeşleşmesidir.Taoizmin temeli de mistik panteizmdir. Taoist panteonun en üstünde, tıpkı diğerlerinde olduğu gibi üç tanrı vardır. Bunlara üç saf tanrı adı verilir. Özellikle Güneş doğarken ve batarken yaptıkları ayinlerle Tao'yla bütünleşmeyi amaçlarlar (www.yaklasansaat.com ,çevrimiçi; 26.08.2016, 14:46).

Kökeni; Orta ve Kuzey Asya'ya dayandırılan Şamanizmin, Hindistan ve Çin'de doğduğu, oradan Orta Asya'ya da; özellikle Türk boyları arasında yayıldığı sanılmaktadır. Şamanizmin, Kuzey ve Güney Amerika'da, Avustralya yerlilerinde, Endonezya'da, Güneydoğu Asya, Çin, Tibet, Japonya'da, Kafkaslar'da, Polinezya'da, Eskimolarda ve Kızılderililerde farklı versiyonları gözlenmiştir. Şamanlar-kamlar- baksılar, Arapların kahinleri-arrafları gibidir. Yakutlarda, erkek şamana "oyun", kadın şamana da "ydagan" denir. Cengiz'i, şamanı, bağlı bulunduğu "ruh"a(cine) dayanarak "Cin-giz"olarak isimlendirmiştir.

Temel olarak sihir, büyü ve trans tekniklerine dayanan Şamanizm, "Animizm"in izlerini taşır. Animizme göre, tüm canlı cansız maddelerin bir "ruhu" vardır. Bu anlamda dağ, ırmak, göl ve bunun gibileri yalnız coğrafi isimler değil, evlenen, konuşan, duyan ruh sahibi canlılardır. Şamanistler, bu "ruhlar"ın faydasına ve zararına inanırlar, onları çağırır, memnun etmeye çalışırlar ve dualarını onlara yaparlar. Gök'te Güneş, yeryüzünde ise ateş şaman için kutsaldır. Güneş adına yemin ederler ve kutsal gördükleri yerlere Güneş resmi çizerlerdi. Şamanizmde dünya ikiye ayrılır: görünür dünya, görünmeyen dünya. Görünmeyen dünya, ölülerin-atalarının ruhları ve tanrılar olduklarına inandıkları gerçekte "cin- şeytanların dünyası"dır. Tabii ki bu hayali güçlerin, kuraklık, açlık ve hastalık gibi afetlere sebep olduklarına inanmaktadırlar (www.yaklasansaat.com ,çevrimiçi, 25.08.2016, 13:36).

Maniheizm, ahlak görüşü ile öne çıkmaktadır. Maniheizm sadece kötülüklerden kaçınmak şeklinde bir ahlak anlayışı yerine, aydınlık unsurları sevmek, güçlendirmenin önemini ortaya koymaktadır. Bu ahlak görüşünde insanın varlığının sürdürülmesi söz konusudur (Büyük Dinler ve Mezhepler,1964: 112).

Özellikle çalışma ahlakı bakımından Japon çalışma biçimlerinde Kaizen yani sürekli iyileştirme anlayışı hakimdir. Hep en iyiye en güzele ulaşma çabası ile daha iyisini aramaya yönelik bu felsefe ve ahlak anlayışının çalışma ilkelerine indirgenmesi mümkündür. Bu ilkeler, uygulamalar konusunda, kötü alışkanlıklardan vazgeçilmesi ilkesi üzerinde

durmaktadır. Aslında kurumsal sorun yönetiminin de önemli bir boyutunu oluşturmaktadırlar. Bu ilkeler kötü alışkanlıklardan vazgeçilmesinde çalışanın kendisinin iyi bir örnek oluşturması, istenen uygulamayla amaçlananların ve bunun ne işe yarayacağını eksiksiz açıklanması, açıklamaların tekrar tekrar dile getirilmesi, uygulamanın çalışanlarla aynı anda yapılarak tekrarlanması, bir yandan gözlemde bulunurken, çalışanların uygulamaları kendi kendilerine gerçekleştirmelerine fırsat verilmesi, uygulamaların doğru gerçekleşmesi durumunda çalışanların takdir edilmesi, uygulamaların devamlılığının sağlanması ve herhangi bir aksilik durumunda tüm adımların baştan tekrar edilmesidir (Muratta & Harrison, 1995: 16).

İslamiyet açısından ele alındığında, İslamiyette tasavvuf gerçeğinin iktisadi hayatı nasıl etkilediğinin de göz önüne alınması gerekmektedir. Tasavvuf felsefesinde acz ve teslimiyet beraberinde şeyh ve pir zümresini yaratmıştır. Böylece rehberler etrafında farklı tarikatlar doğmuştur. Tabiatıyla tarikat alemi de tek bir kalıba oturtulamaz. Çalışmayı erdem olarak nitelendiren tarikat şeyhleri de bulunmaktadır. “Bir insan asla bir diğerine köle olmamalıdır. Sizlerin Allah’a ibadet için hayatınızı serbestçe sürdürebilmeniz için çalışmaya ihtiyacınız vardır (Muhaiyadden, 1991:75). Aynı zamanda İslamiyette fütüvvet inancı da hüküm sürmüştür. Fütüvvet’in Türkçe karşılığı soy temizliği, mertlik, yiğitlik, gençlik, delikanlılık, cömertlik, el açıklığı anlamına gelir. Ahlaki fonksiyonlar, Dini fonksiyonlar, Siyasi fonksiyonlar, Sosyo-ekonomik fonksiyonlar “Ahi Birlikleri” yapısının temelini oluşturmaktadır. Ahi birlikleri dini ilişkiler açısından tarikat anlayışından çok farklılık göstermektedir. Ahi birlikleri genel olarak iktisadi konuları ön planda tutmuştur. Tarikatlar ise dini öğretmeye ve yaşatmaya yönelmiştir. Ahi birlikleri Anadolu’da Türk topluluklarının yerleşik hayata geçmesi ile oluşmuştur (Murat, 2004:10).

1.3.4. Ahiler, Fütüvvet, Lonca ve Ahlak

Ahi birliklerinin ideolojik yapısını oluşturan öğelerden birisi de Batîniliktir ve Ahilik teşkilatı “**Bektaşî**” bir islam yapısını barındırmaktadır. Ayrıca Seyyah İbn-i Batuta’nın ifadesine göre; Ahi zaviyeleri *Bektaşî* dergahına mensuptur. Hacı Bektaş Veli Hz. ile Ahi Evran’ın Kırşehir’de sık sık bir araya gelerek sohbet ettikleri yazılır. Fütüvvetnamelere göre; Ahiliğin annenevi menşei Hz Ali’ye dayanmaktadır. Muhammed Ali’ye, “Sen benim

yoldaşımın, ben Cebrail'in yoldaşım, Cebrail de Allah'ın yoldaşdır" der. Ardından Selman-ı Ferisi'ye Ali'ye yoldaş olmasını söyler. Seman-ı Ferisi de Ali'nin elinden tuzlu su içerek ona yoldaş olur.

Bundan sonra Peygamber Ali'ye "Ya Ali, ben seni tamamlıyorum ve olgunlaştırıyorum" diyerek şalvarını giydirir ve beline bağlar. Fütüvvetnamelere göre fütüvvetin temeli budur ve fütüvvet ehli arasında kadeh sunmak, şalvar giydirmek ve bel bağlamak yani kardeşlik ve yoldaşlık kuralları buradan gelmektedir (www.wikipedia.org,çevrimiçi; 24.08.2016, 10:26).

Merkezi siyasi otoritenin sağlanamadığı yerlerde ahi birlikleri karşımıza yerel otorite olarak çıkmaktadır. Ahi birlikleri önceleri göçebe değerlerine bağlı cemaat yapısı özelliği taşıırken zaman içerisinde yerleşik yaşama geçişle büyük değişime uğramıştır. Ahlaki ve siyasi fonksiyonlara zamanla dini ve sosyo-ekonomik fonksiyonlar eklenmiş ve yeni toplum yapısı oluşmaya başlamıştır (www.turkmenbeyi.com, çevrimiçi, 27.08.2016: 13:18).

Genç' ve 'yiğit' anlamına gelen 'fetâ' kökünden türeyen fütüvvet; 'gençlik, yiğitlik, kahramanlık, cömertlik ve dürüstlük' gibi mânâları ifâde eden bir kavramdır. Fütüvvet düşüncesinde cömert olma, kendinden önce başkalarını düşünme, musîbetler karşısında metîn olma ve başkalarının kusurlarını bağışlama gayreti yer almaktadır. Zamanla kaleme alınan 'Fütüvvetnâme' türü eserlerle ilkeleri belli kurumsal bir yapıya büründüğü gözlenen fütüvvet teşkilâtının temeli, sûfilerin Kur'ân-ı Kerîm ve hadîs-i şeriflerden hareket ederek dile getirdikleri düşüncelere de dayanmaktadır. II. Hicri asırdan (Miladi VIII. YY) itibâren bu kavram tasavvufî bir terim olarak oluşmaya başlamıştır. Fütüvvet düşüncesinden ilk defa bahsedenlerden birisi olan Fudayl b. İyaz (ö. 187 /803) fütüvveti 'dostların kusuruna bakmama' şeklinde târif etmiştir. İbn Kayyim el-Cevziyye'nin fütüvvetten bahseden ilk kişi olarak takdîm ettiği Cafer es-Sâdık (ö.148/ 765) ise bu kavramı; 'Bize göre fütüvvet ele geçen bir şeyi tercihen başkalarının istifâdesine sunmak, ele geçmeyen bir şey için de şükretmektir' şeklinde tanımlamıştır (Murat,2004:15). Konu ile ilgili müstakil bir eser kaleme alan meşhur Sûfî Sülemi fütüvveti 'Âdem gibi özür dilemek; Nuh gibi iyi, İbrâhîm gibi vefâlı, Mûsâ gibi ihlaslı, Eyyûb gibi sabırlı, Dâvûd gibi cömert, Hz. Muhammed gibi merhametli, Ebu Bekir gibi hamiyetli, Ömer gibi adâletli, Osman gibi hayâlî, Ali gibi bilgili olma gayreti' olarak betimlemiştir.

Şeyh Abbas Mesrûk'a (ö.298/910) göre fütüvvet; 'dostlar kötülük yapsa bile dostların aybını örtmektir.' Süfyan es-Sevrî'ye (ö.161/777) göre ise fütüvvet; 'Açıkça yapamadığın şeyi gizlilikte de yapmamandır'(www.turkmenbeyi.com, çevrimiçi, 27.08.2016: 13:20).

Sûfilerin katkılarıyla daha disiplinli ve sınırları belirlenmiş bir konuma gelen fütüvvet düşüncesi günümüz insanı için de önemi arz etmektedir. Kur'ân ve sünnetin hedeflediği olgunluktaki bireyin/sâlikin karakteristik özelliklerini kişide tesis edebilmek için gayret gösterenlerin sistemi olan fütüvvet teşkilâtı, aynı zamanda dünyâ-âhret dengesi ekseninde hayâtı sevk ve idâre edebilme gayretinin de adıdır. Bencilliğin girdâbında kıvranan, şikâyetlenmeyi yaşam tarzı hâline getiren ve sâhip olduğu sonsuz nimetlere rağmen, bunu asla yeterli görmeyen günümüz hedonist insanı dînin asıl/temel kaynaklarından ilham alarak fütüvvet sistemini geliştiren gönül insanlarına, onları modellemeye ve onların izinden gitmeye muhtaç durumdadır (www.yenidunyadergisi.com ,çevrimiçi, 27.08.2016:14:15).

Hangi çağda ve yerde olursa olsun toplumda en önemli konu, o toplumun sosyal ve ekonomik durumunun ahlakla bütünleşerek yükselmesidir. Bu konu, güvenliğin, haber alma, iletişim, yolların ve taşıt araçlarının ilkel ve yetersiz olduğu o çağlarda büsbütün önem kazanıyordu. Bu koşullar altında yurttaşlara yurt sevgisi ve onu koruma, ülkede sanatı ticareti ve türlü meslekleri geliştirme yeteneği vermek için çok çaba harcamak gerekiyordu. Ülkenin ileri gelenleri, düşünürleri, halkı her tür tehlikelere karşı güçlendirmeye ve örgütlendirmeye çalışıyorlardı.

Bu gereksinmeler, Türklerin Asya'dan çıkıp Anadolu'ya gelişlerinden sonra büsbütün önem kazandı; çünkü Anadolu, bu yeni gelen Türkler için, çevre, iklim, din, kültür vb. yönlerden bambaşka ve yepyeni koşulları kapsayan bir yerdi. Böyle bir bölgede kısa sürede her yönden kendilerini tanıtmada idiler. Onların Selçuklu Türkleri olarak bu yeni yurtlarında kurdukları en köklü, en etkili sosyo ekonomik kurum Ahilikti (www.ahiyen.org, çevrimiçi, 29.08.2016:13:24).

Doğunun fikir adamları, toplumu sosyal alanda dört sınıfa ayırmışlardır: Birincisi Kılıç Sahipleri, ikincisi Kalem Sahipleri, üçüncüsü Reaya denilen Hars Ehli, yani hükümdarın, gelenek ve göreneklere bağlı halkı. Dördüncüsü ise, Ticaret ve Sanat Erbabıdır. Osmanlının İslam ilim ve felsefesine dayanan bu sıralamada, ticaret ve sanat ehli olan kesimin en son

sırada yer aldığını görüyoruz.

Halbuki Osmanlı'dan evvel Beylikler ve Selçuklular dönemindeki Ahi Ocakları bu dört ayrı kategori ile sınırlandırılmış, halkın tüm yaşam koşullarını kendi bünyesi içinde toplamış ve sosyal bir ayırım yapmadan bir katalizör etkisi ile toplumun bir arada hak ile yaşamasında etkili olmuştur (www.derintarih.blogcu.com ,çevrimiçi, 28.06.2016:17:43).

Ahilere, Ahi babalarınınca yaptırılmış olan zaviyelere gitmeye başlayışlarının ilk günlerinde şu ana ilkeler öğretilirdi ki, zaten bunlar, yüzyıllarca Türklerin ayırıcı nitelikleri halinde sürüp gelmiştir:

Ahi olan kişinin üç şeyi hep açık, başka üç şeyi de hep kapalı olmalıdır. Açık olması gerekenler: Ahinin eli açık olacak: Yoksullara, düşkünlere yardım etmek için. Kapısı açık olacak: Konuk olmak ya da ondan bir şey istemeye gelenler için. Sofrası açık olacak: Yoksullara, düşkünlere, konuklara yemek yedirmek, açları doyurmak için. Kapalı olacaklar da üçtür: Gözü bağlı olmalı: Kimsenin ayıbını görmemek, kimseye kötü gözle bakmamak için. Beli bağlı olmalı: Kimsenin ırzına, namusuna, haysiyet ve onuruna kötülük etmemek için. Dili bağlı olmalı: Kimseye kötü söylememek, kimse hakkında iftira etmemek, münafıklık, koğuculuk yapmamak için (www.ahiyen.org, çevrimiçi, 29.08.2016:13:46). Bu noktada Lonca Sistemi'den de bahsetmek gerekmektedir.

Lonca kelimesinin Katalancada kullanılan Ilonya dan alınmış olduğu tespitler arasındadır ve bir Pirin yönetimi altında çalışan mesleklerin meydana getirdiği bir dernek olarak tarif edilir. İspanya'da kullanılan bir dilden kökünü almış olan Lonca kelimesinin Ahi kurumlarınınca ne zaman ve ne sebeple benimsenip kullanılmaya başlandığını ayrıca araştırmak mümkündür. Fütüvvet ve Ahilik ile yakın ilgisi olan olduğu görülmektedir

Ahi kurumlarında, Fütüvvet esasları ile iç içe yürütülen Lonca sistemi, Ahiliğin kendi bünyesi içinde, inanç ve doğrulukla pekiştirmiş olduğu çok yönlü bir "Çalışma ve Yaşam Nizamnamesi" şeklinde uygulanmıştır (www.derintarih.blogcu.com , çevrimiçi, 28.06.2016: 18:38).

Osmanlı döneminde Lonca Teşkilatına ait en eski kayıtlar 15nci yüz yıla kadar uzanmaktadır. Halbuki, 7nci 8nci yüzyıllardan uzayıp gelen ve Ahi kurumlarının maddi

manevi, bedeni ve fikri yönden adeta tüzüğü olan Fütüvvetnamelerin esaslarına bağlı kalarak, yekdiğeri ile iç içe olan bir sistem, zamanla tasavvufi ve fikri hatta askeri yönlerinden sıyrılarak, sadece esnaf kuruluşları haline dönüşmüştür. Bugün, bir kısmını makine dişlilerinin becerilerine terkeden mesleklerin sayısını 3300 olarak ifade ettiğimize göre, eski tarihlerdeki meslek dallarının sayısını bu sayının daha da üzerinde düşünmek mümkündür (Murat, 2004: 18).

Ahi Teşkilatı içinde, her türlü mesleki faaliyetlerin en küçük ayrıntılarına kadar belirli kurallara bağlandığı ve bu kuralların dışına çıkanların ne şekilde cezalandırılacakları teşkilat tüzükleri ile tespit edilmiştir (www.derintarih.blogcu.com ,çevrimiçi, 28.06.2016: 18:40).

Diğer taraftan lonca teşkilatında yardımlaşma adına “Orta Sandığı” vardı. Bu sandık loncanın tamamına aitti. Usta ve çırakların haftalık ya da aylık ücretlerinin %2 si çırak ve kalfaların imtihanlarında kullanırdı. Osmanlı esnaf teşkilatında genellikle 10 yaşından küçükler çırak olamazdı. Bu yaştan itibaren çıraklık başlar ortalama 3 yıl sonra kalfa, kalfa olundaysa 3 yıl sonrada usta olunurdu. Tabi bunun çeşitli usulleri bulunmaktaydı. İyi bir eleman olmanın yanı sıra “ustaya saygı” en önemli plandaydı. Çıraklıktan kalfalığa yükselmek isteyen, kalfalıktan ustalığa yükselmek isteyenler Lonca ihtiyaçlarının ve ustalarının önünde imtihan olurlardı. İmtihanın ardından başarılı olan çıraklar kalfa, kalfalar usta olurlardı (Murat, 2004:21).

Üyelerden bir ücret alınması ve bu paranın sandığa katılması gerekirdi. Eldeki mevcut paranın faizle verilerek çalıştırılması usüldendi. Bu elde edilen para öncelikle esnafın mütekaaitlerine (emekli) verilirdi. Şöyle ki bazı esnafın yaşlanınca dükkanını terk etmez, başkasına verir, verdiği kişi çalıştırır bu çalışma sonun da ise dükkan sahibi pay alırdı. Bazıları da tamamen terk ederdi. İşte bunlara lonca sahip çıkardı. Esnaf içinde yeni iş kuranlara, hastalara, sakat düşenlere yardım edilirdi. Ayrıca ölüm, doğum, evlenme gibi konularda yine yardım edilirdi. Şayet para yine artarsa fakirlere odun, kömür alınırdı (www.ahiyen.org, çevrimiçi, 29.08.2016:13:46).

1.3.5. Ahlaki Yozlaşma

Tüm dinlerin ahlak anlayışının gereği olan çalışma yaşamı döngüsü giderek yozlaşmış, ahlaki bozulmanın etkileri kendini daha fazla göstermeye başlamıştır. Özellikle günümüz dünyasında kapitalizm ve diğer felsefi hedonistik geleneklerin yaygınlaştığı ve çalışma ortamlarında bu nedenle birtakım ahlaki sorunların yaşandığı bilinmektedir. Bu sorunlar çalışma ahengi ve barışını bozmakta, öyle ki toplam verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir.

İnsan değişken bir hakikat düşüncesine her zaman boyun eğmiştir. Bu, o kadar önemli bir şey değildir. Oysa bu metafizik umutsuzluğun kökeninde yatan şey imgelerin her şeyi açıkça dışa vurmalarının yanı sıra sonuç olarak bir modelden yola çıkılarak üretilen sıradan görüntüler değil; özgün ve büyüleyici bir güce sahip imgeler olmalarıdır. Bu Tanrısal gönderenler sisteminin ne pahasına olursa olsun yok olmaktan kurtarılması gerekmektedir (Baudrillard, 2014:19).

Hedonizm ile simülakarların nihai noktada kesiştiği ana motifi Tanrı ve ahlaki sistemin gücül anlamda ortadan kaybolup; vicdanların dünyevî ve görkemli bir biçimde güdümlenmesi hipotezi olduğu açıkça görülebilmektedir.

Toplumumuz bir tüketim toplumdur; ama bütün insanlar, dahası canlılar, ezelden beridir tüketmektedirler. O halde bir tüketim toplumundan söz ettiğimizde aklımızda, o toplumun bütün üyelerinin bir şeyler tükettikleri gibi sıradan bir tespitten öte şeyler vardır ki o da şudur: Nasıl atalarımızın toplumu, kuruluş aşamasındaki modern toplum, endüstriyel çağın toplumu, bir üreticiler toplumu idiye; aynı derin ve temel anlamda bizim toplumumuz bir tüketim toplumdur (Bauman, 2014:92).

1950'lerde Amerikan kültürü, oyun, eğlence, gösteriş, zevk gibi birinci derecede hedonistik mahiyet arzeden bir yapıya dönüşmüştür. Hedonizm dünyası aslında modern fotoğrafın, reklamın, televizyonun ve pop müziğin dünyasıdır. Bu pop kültürün ikonografisi, aslında kapitalist hayat tarzından kaynaklanmaktadır. Ev eşyaları, sinema, hamburger, yiyecek ve giyecekler Amerikan kapitalizminde işin Protestan kutsiyetine kök salmış ve ahlaki mükafat sistemine dayalı gelenekli yasallığını yitirmiş olmasının sonucudur.

Prottestan ahlakı ve diğler ahlaki sistemler artık yerini madde ve lüksü vaad eden hedonizme terk etmiştir (Bell, 1979: 180-181).

Kapitalizmin kökeninde yatan Protestan Ahlakında bozulma ve yozlaşma etkileri yaratan Hedonizm hazcılık olarak da bilinmektedir. Bu yaklaşımın kurucusu Aristippos'dur. Acıdan uzaklaşmak, hazza yaklaşmak hayatın anlamıdır. Anlamlı yaşamak mutlu olmaktır.

Mutlu olmanın yolu da ister maddi, ister manevi olsun en yüksek hazza ulaşmaktır. Bu yaklaşımın diğler önemli temsilcisi Epiküros'tur. Ona göre yaşamın en güçlü kuralı hazzı aramak ve acıdan uzaklaşmaktır. Tüm insanlar doğdukları andan başlayarak hazzı arar, acıdan kaçarlar (www.teobilim.com, çevrimiçi, 25.08.2016:12:14).

Bu yönde bir ahlak felsefesi geliştirilmiş olan Epiküros, tek amaç olarak mutluluğa ulaşmayı hedeflemesine bağlı olarak, istenç özgürlüğü fikrinin de savunucusu olmuştur. İnsan mutlak ve kaçınılmaz bir zorunluluğun kölesi olamaz, o kendi kaderini belirleyebilir ve felsefenin görevi, insana bunun kanıtlanmasıdır. Elbette insan iradesi birçok içsel ve dışsal koşul tarafından belirlenmektedir; ancak insan bunlara rağmen kendi kararını verebilmekte, hatta içinde bulunduğu koşullar hakkında da kararlar alabilmektedir ve bu anlamda koşullarına mutlak anlamda bağlı değildir (www.wikipedia.com, çevrimiçi, 23.08.2016: 16:19).

Ayrıca Epiküros yasaların bu kararları etkilemesine izin verilmesi gerektiğini de anlatır. Bunu şu sözleriyle açıkça belirtmiştir; "Kural insan için bir hapisanedir. Çünkü insanı hapseder ve onun özgürlüğünü elinden alır." Bütün bunlar Epiküros'un ana yönelimi olan ahlak felsefesinin genel yapısını gösterir. Etik Epiküros'ta temeldir, çünkü insana neyin doğru neyin yanlış, yani mutluluğa ulaşmak için neyin yapılması neyin yapılmaması gerektiğini gösteren etikdir. Burada bir tür hazcı düşüncenin, özellikle Kirene Okulu'nun doğrultusunda bir tür hedonizmin geliştirilmesi söz konusudur. Haz, bu bağlamda, canlı bir varlığın her tür gayret ve isteminin doğal bir sonucu olmalıdır. Ancak temel bir farklılık vardır ki, Epiküros'un hazcılığında acıdan kaçınma eğilimi olarak negatif bir anlam boyutuna sahiptir. Onun erdem teorisi de bu yaklaşımlara bağlı olarak ortaya çıkar. Erdem, doğru yaşamak düşüncesiyle bağlantılıdır, doğru yaşamaksa mutluluğu aramak ve ona ulaşmakla bağlantılıdır.

“Bilgelik erdemdir” sözü Epiküros’ta bu bağlamda şekillenmektedir

(www.felsefe.gen.tr ,çevrimiçi, 23.08.2016: 16:17).

Aristippos’a göre ise, insan eylemlerinin daha çok bedensel hazlara yönelik olması gerekmektedir. Aristippos kuramsal bilgilerin iyiyi ve kötüyü ayırmada insana yardımcı olmadığını savunur. Ona göre duyu organlarının verileri ön plana alınmalıdır. Ek olarak iyi ve kötü ancak duyarlılık yardımıyla ayrılabilir. Bu yüzden duyusal hazlar önemsenmeli ancak duygusal acıdan kaçınılmalıdır (www.wikipedia.com, çevrimiçi, 23.08.2016: 16:19).

Mutlak iyinin yüzyıllardır tartışıldığı felsefe dünyasında hazzı odak noktasına alan hedonizm, insanların tüm eylemlerini haz alacak biçimde yapması gerektiğini savunan bir felsefe görüşüdür. Hazcılık olarak da bilinen hedonizm hazzı mutlak iyi olarak tanımlamakta ve en uygun davranış biçiminin sürekli haz verene yönelmek olduğunu söylemektedir. İnsanoğlunun dünya üzerinde yaşamının gerçek ve sürekli devam eden hazzı bulmak olduğunu ileri süren hedonizm, M.Ö. 5. yüzyıl civarında ortaya çıkmış bir düşüncedir.

Sokrates’in öğrencisi olan Aristippos tarafından ortaya atılan bir düşünce olan hedonizm, insanoğlunun tüm davranışlarının ve düşüncelerinin ardında mutlu olma istediği olduğunu belirtir.

Haz almanın ve böylece mutluluğu yakalamanın insanın temel amacı olarak tanımlandığı hedonizmde bu durum yaşamın gereği olarak görülmektedir (www.arsivbelge.com, çevrimiçi, 24.05.2016: 13:10).

İnsanoğlunu diğer canlılardan ayıran en önemli özelliğin haz olduğunu söyleyen hedonizm takipçileri, duygusal hazlara yönelmek gerektiğini belirtmektedir. İnsanın hayattan alabildiği bilginin yalnızca duyu organları ile algılayabildiği kadar olduğunu dile getiren hedonizm düşünürleri, bu sebeple insanoğlunun hazzı yönelmesi gerektiğini savunmaktadır. Gerçeğin ve sürekli olanın yalnızca haz olduğunu savunan hedonizm, bilgeliği de farklı bir şekilde ele alır. Sürekli hazzı varmanın tek yolunun bilgelikten geçtiğini söyleyen hazcılık, böylece gerçek mutluluğa erişebileceğini söyler. Aristippos ile ortaya çıktığı kabul edilen hedonizm daha sonraki dönemde Epiküros tarafından devam ettirilmiştir. Hedonizmin önemli isimlerinden biri olan Epiküros, bu görüşü Aristippos’tan farklı bir şekilde yorumlamış ve

bedensel hazları bir kenara bırakarak ruhani hazzın önemsenmesi gerektiğini ileri sürmüştür (www.arsivbelge.com, çevrimiçi, 24.05.2016: 13:12).

Nihai olarak Hedonizm iki başlıkta toplanabilmektedir. Biri “psikolojik hedonizm” diğeri ise “etik hedonizm”dir. Psikolojik kuram, insanların günlük hayatlarını yönlendirme eylemine nasıl motive olduklarını ortaya koyan doğru betimlemedir. Kurama göre, her bilinçli eylem; haz talebiyle motive olmaktadır. Etik hedonizm psikolojik kuramın ötesine geçmektedir. İnsanların haz peşinde koşmaları gerektiğini; çünkü nihai olarak bunun bizzat sahip olmaya değer olan tek yegane şey olduğunu savunmaktadır. Ancak psikolojik hedonizm, etik hedonizmi gerektirmemektedir. Bu kuramsal ayrım Aristoteles’in görüşlerinde yer almaktadır (www.deu.edu.tr , çevrimiçi, 28.08.2016: 12: 15).

Aristoteles, öğrencisi Eudoxus hakkında şöyle der

“Eudoxus, hazzın yegane iyi olduğunu düşünmüştür; çünkü rasyonel ve irrasyonel her şeyin hazzı amaçladığını görmüştür ve şunu savunmuştur:herşeyde tercih objesi iyi, çoğu zaman da en iyi olmak zorunda olduğu için; aynı durumdaki herşey bunun herşey için en iyisi olduğunu ortaya koymuştur. Çünkü her biri diyor Eudoxus, kendisi için iyi olanı bulur. Tıpkı kendisi için uygun beslenmeyi sağladığı gibi; öyle ki hepsi için iyi olan ve hepsinin amacının objesi olan onlar için başlıca iyidir.” (www.deu.edu.tr, çevrimiçi, 28.08.2016:15:17).

Neticede, günümüz din ve ahlak sistemlerinde, iktisadi hayatı ve çalışma hayatını etkiler düzeyde ironik bir yozlaşma hüküm sürmektedir. Bu durum çalışma ilişkilerine ve çalışma ortamı iletişimine yansımakta, kurumların iç iletişim atmosferi bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Ahlaki bozulma, iletişim bilimlerinin sorun (issues) olarak tanımladığı ve iletişim yönetimi süreçlerini etkileyen durumları işgücüne katmıştır. Bu sorunlar doğru yönetilmezse ciddi iletişim problemleri başgösterebilmektedir.

II. BÖLÜM

ÇALIŞMA AHLAKI VE HALKLA İLİŞKİLERDEKİ YERİ

2.1.İletişim Kuramları ve Çalışma Ahlakı

İletişim bilimleri bakımından Amprik Okul izleğinde ele alınan Kurt Lewin'in yapmış olduğu "psikolojik alan" araştırması çerçevesinde Halkla İlişkiler'in iç iletişim sorunları noktasında tanımlanması mümkündür. Lewin, Alan Teorisi'nde doğuştan gelen faktörleri inkar etmez ama o; herşeyden önce etkileşimin, iletişimin ve kişiliğin dinamik sorunlarıyla ilgilenmektedir (Lazar, 2009: 20). Sosyal bilimlerde alan teorisi ağırlıklı olarak, kişinin diğer bireylerle yüzyüze geldiğindeki pozisyonlarda gerekli olan ve ritüelleşen bireysel eylemlerini açıklamaktadır. Alandaki pozisyon dönüşümlü olarak, diğer kişiye yönlendirilen bir tür potansiyel güç olarak gösterilmekte, lakin sözü edilen güç fiziksel olmamaktadır. İçten gelen, motivasyonel bir harici zorlanım aracılığı ile ortaya çıkmaktadır. Motivasyon, şans veya özgürlük kavramlarından geriye kalanlara karşıt olarak; eylemlerin sosyal dizilimindeki en önemli örnek olarak algılanmaya başlamıştır. Alan teorisi, sıklıkla "alan" kavramının totolojik manasından ötürü eleştirilmektedir. Günümüzde tartışılan nokta ise; bu mananın avantajlı yönlerinin yıkıcı yönlerinden daha ağır basıp basmadığıdır (Martin, 2003:1).

Halkla İlişkiler kapsamında iç iletişim sorunlarını açıklamakta bir izlek sunabilecek pek çok karmaşık süreç ve kuram bulunmaktadır. Bir kurum iletişim ağları bütünü olarak ele alındığı vakit; sosyal atomları ve sorun yönetimini kapsayan sorun yönetimi metodlarını aydınlatmada faydalı kuramlar hem teorik hem de pratik açıdan oldukça önemlidir; böylelikle kurum özelinde geliştirilmiş sorun yönetimi programları kolaylıkla hazırlanabilir ve uygulamalı olarak modern kurumsal yapılarda hayata geçirilebilir.

2.1.1.İlişki Kuramları

Kurum bir kurum içi ilişkiler bütünü ve ağıdır. Bu ağın herhangi bir kanalında bir problem çıktığı vakit bu problem hastalıklı bir hücre gibi kurumun tümüne yayılma özelliği gösterecektir. İlişki kuramları bu izlekte ele alınıp incelenmektedir.

2.1.1.1.Sistem Kuramı

Sistem Kuramı, 1940 yılında biyolog Ludwig von Bertalanffy tarafından geliştirilmiştir. Bertalanffy'ya göre, gerçek sistemler çevrelerine karşı açıktır ve birbirlerini etkilemektedirler. Devamlı gelişimle sonuçlanan kalitatif bir biçimde yeni alanlar elde edebilirler. Sistem kuramı, bütün içinde yer alan kısımları ve unsurları düzenlemekten çok bir bütün içerisindeki temas sağlayan unsurlar arasındaki ilişkiler ve düzenlemeler üzerinde durmaktadır (Okay ve Okay, 2007: 82). Sistem, bir bilgi zincirinin bir ya da daha fazla durumda varolma yeteneğine sahip olan ya da içinde bir ya da daha fazla olayın gerçekleşebileceği herhangi bir parçasıdır (Schramm, 1969:132).

Bertalanffy, toplumbilim, biyoloji veya fizikle ayrı ayrı uğraşmaksızın genel olarak tüm sistemler için kullanılacak ilkeleri araştırmayı önermiştir. Araştırmacıların çoğu ona katılmaktadır. Onun etkisi başta kurumlar olmak üzere sibernetik yaklaşımı sosyal sistemlere uyarlamayı deneyen araştırmaların tümünde oldukça derindir (Lazar, 2009: 38).

Sistem kuramına göre, kurumlar kiminle etkileşim kurup kimden etkilendiklerini bildiklerinde etkileycilikleri en yüksek düzeyde olmaktadır. Kurumlar başarılarını artırıcı kaynakları elde etmek ve devamlılıklarını tehlikeye atan tehditleri uzaklaştırmak istemektedirler. Gerçek hayatta çevreleriyle ilgili bilgi, enerji ve maddi unsurları değiş tokuş eden kurumlar açık sistemi kullanmaktadırlar. Kapalı sistem içinde hareket eden kurumlar ise; diğer kurumlarla ve kişilerle herhangi bir şekilde etkileşimde ve değiş tokuşta bulunmayarak; kendilerini soyutlamaktadırlar. Açık bir sistem içerisinde kurum bazen değişiklikler yapmaktadır, bazen de çevredeki değişikliklere uyum sağlamaktadır. Sistem kuramına göre başarı kazanmak için gerekli faaliyetler, gözetim, yorumlama ve yönetime danışmanlık yapmaktır (Okay ve Okay, 2007:82).

Sistem kuramı davranış bozuklukları ve ahlaki sorunlarla ilgili kurum içi sorunların ele alınmasında oldukça faydalıdır zira; bu sorunların çözümü üzerinde düşünülmesini sağlamaktadır. Ek olarak, bütünü ve parçaları yakalayıp yapıyı anlamayı sağlamakta ve bütünün parçalarının birbiriyle olan ilişkisini kavramada yardımcı olmaktadır ve sosyal ve kültürel atomlar izleğinde yol göstericidir.

Neticede iç iletişim ve sorun yönetimi genel kurumsal yönetim sisteminin bir parçasıdır ve sistem kuramı bir bütünü parçalara bölmemizi sağlayan bir öğretilerdir .

Sistem kuramı açısından bir diğer önemli kuram Wiener'in Sibernetik kuramıdır (1948). Daha sonra Sibernetiğe dayanan Shannon ve Weaver Matematiksel İletişim Kuramı'nı ortaya koymuştur (Severin ve Tankard, 1994: 70). Sibernetik esas itibarıyla; makina ve canlı organizmalardaki düzeni incelemektedir. Wiener ikinci dünya savaşı sırasında namludaki merminin hareketini inceleyerek geri bildirim (feedback) ilkesini bulgulamıştır. Dümen anlamına gelen "gubernetes" sözcüğünden sibernetik terimi türemiştir. Platon daha önce bu terimi "insanları yönetme sanatı" olarak kullanmıştır. Sibernetik daha çok "karmaşık sistemlerin sevk edilmesi ve yönetilmesi" anlamına sahiptir (Lazar, 2009: 38). Sibernetiğin ana uğraş alanı ise sistem kavramıdır. Kurumlar açık sistemler olarak düşünüldüğü vakit, kurum içi sorunların yönetimindeki öğeleri en küçük parçalar olan sosyal ve kültürel atomlar seviyesinde inceleme konusunda sibernetik kuramı oldukça faydalı bir izlek sunmaktadır. Kurumları olumlu sosyal desteğin arkadiaları biçimine taşımak açısından destekleyici bir işlevi mevcuttur.

Bu noktada Sistem Kuramı içerisinde incelenebilecek bir diğer kuram, Talcott Parsons'un Yapısal-Fonksiyonel Sistem Kuramı'dır. Davranış bozukluklarından kaynaklanan iç iletişim problemlerinde en temel sistem kuramı Parsons'un kuramıdır zira Parsons Sosyal Sistem eserinde, kişilik ve kültür sistemleriyle toplumsal sistemin bağlantılarını kuran karmaşık bir toplum modeli kurmaktadır. Sistemlerdeki değişkenliği esas olarak kişilik sistemlerinde incelemiştir. Buna göre toplumsallaşma, yani bilgilerin öğrenilmesiyle yerleşik norm ve değerlerinin içselleştirilmesinin bileşimi biyolojik yeniden üretimin yanısıra toplumsal sürekliliği sağlayan başlıca süreçtir. Freud'un yaklaşımının değişik bir biçimini benimseyen Parsons, kişilik oluşumu ve farklılaşma gibi değişkenlikleri de kuramına eklemiştir. Bütün bu değişkenler göz önünde bulundurulduğunda, toplumsallaşmış ürünlerin pasta kalıbından çıkmış gibi örneklik göstermeyecekleri açıkça görülmektedir.

Böylece kişilik farklarının yalnız davranış farkları ve sapmalarının nedeni olmayıp, toplumsal kalıpların normların ve değerlerin değişmesinin de önemli bir etmeni olduğu anlaşılmaktadır (Okay ve Okay, 2007: 84). Toplumsal sistemin hayatta kalması için gerekli olan unsurları Parsons sınıflandırmaktadır. İşlevselciler bu odakta toplumu oluşturan her bir

toplumsal öge/ parça/ kurum ve pratiğin ancak toplumun ihtiyaçlarının karşılanmasında birer role sahip olması durumunda sürekliliğini koruyabileceğini öne sürmektedirler. Moreno'nun rol atomları olarak tanımladığı atomsal biçemi bu odağa oturtmak mümkündür. Toplumu oluşturan kurumlar da işlevselcilerin bu açıdan analizlerine mazhar olmaktadır. Neticede bu model evrimci bir toplumsal değişim kuramı sunmaktadır.

2.1.1.2. Fikir Ayrılığı- Çatışma Çözümü Kuramı

Çatışma, bir birey veya grubun çeşitli amaçlar ve değerlerdeki farklılıklar yüzünden aktif olarak diğerine karşı çıkmasını açıklamaktadır. Fisher ve Ury'nin fikir ayrılıklarını çözmek için ortaya koyduğu ilkeler kuramsal bir izlek sunmaktadır. Bu ilkeler, insanları sorunlardan ayrı tutmak, mevkiye değil çıkarlara ve ilgilere odaklanmak, karşılıklı kazançlar ve tercihler oluşturmak ve objektif kriterler konusunda ısrarlı olmaktır (Okay ve Okay, 2007: 88).

Çatışmalardan doğan kişilerarası sorunlar aylarca, hatta yıllarca devam edebilmektedir ve verimliliği düşürebilmektedir. Grup içi çatışmaların nedenleri oldukça çeşitlidir. Kurumlar çatışma oluşmasını veya olduğu takdirde grubun bundan çok zarar görmemesini sağlayabilirler. Çatışmalar, iş üretmeyi amaçlayan çalışma ortamları ve orada çalışan insanlar için oldukça pahalıya mal olabilir. Bu yüzden çatışmaların olumsuz etkilerini azaltmak için gerekli önlemleri almak önem taşımaktadır (Kağıtçıbaşı, 2010: 347-348).

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir.

Kurum açısından çatışma şu şekillerde tanımlanmıştır:

“Çatışma bir kişi veya grubu bir hareket seçiminde güçlülükle karşı karşıya bırakacak bir çöküştür. Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıklar durumudur. Çatışma bir kurumda bireyler ve grupların birlikte

çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan bir olaydır. Çatışma konusunda en kısa ve genel anlamda yapılan tanımlama şudur: Kurum üyelerinin birbirlerine karşıt olan davranışlar bütününe çatışma denir” (Güney, 2010 : 247-248).

Geleneksel olarak, çatışmalar kurumsal işlevselliğin bileşenleri olarak görülmektedir. Bu perspektiften yaklaşıldığı vakit; çatışmaların düzgün bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir, zira sosyal etkileşimin kendi başına belirli negatif etkileri bulunmaktadır. Bu sebepten bireyler tek başlarına çatışma ya da sosyal etkileşimin negatif yönleri ve dahi yıkıcı etkenlerle başa çıkmaya muktedir değildir. Bununla beraber, çağdaş kurumları çatışmaya ihtiyaçları vardır. Çatışma ya da fikir ayrılıkları sadece kurumsal gelişim için gerekli olmayıp aynı zamanda yaşayan sistemlerin devamlılığı için temel unsurlardandır. Ek olarak durağanlığa, entropiye ve kontrolsüz sürerliğe karşı çatışma olmazsa olmazdır. Benzer bir biçimde Aula'nın 1999'da ortaya koyduğu gibi, çatışmalar farklı bireylerin fikirlerini, mantıklarını dünya görüşlerini kurum içine taşıyan araçlardır. Bireyse seviyede; çatışma etkileşimi hayatidir çünkü; tüm bir sosyal çevreyi değiştirmektedir (Aula ve Siirra, 2010: 125-141).

Bir gemi kaptanı geminin limana yanaşmasından sonraki aşamalar hakkında bir çırak düzeyinde bilgi sahibidir. Ancak modern çağda bu yetersizlik duygusundan, karaciğer enzimlerinin daha iyi çalışmasına adanmış profesörler ve Frank tarihinin geç Meroving dönemini çalışan yüzlerce tarihçinin varlığını bilerek uzaklaşırız (Button, 2008:23). Çatışmalarda da çalışanların sosyal çevresi ile adeta bir yeterlilik savaşına girdiği, esnek uzmanlaşma sayesinde kendilerini kanıtlama motivisi doğrultusunda hareket ettiklerini görmekteyiz.

İletişim literatüründe üç farklı kurumsal çatışma çözümü modeli yer almaktadır. Birincisi, bütünleştirici –ayrıştırıcı pazarlık modeli. Walton ve McKersie'nin 1965'teki endüstriyel pazarlık modelini baz alan çalışma çatışma çözümüne formal bir yaklaşım getirmektedir. İkincisi uzlaşımçı rekabet modelidir ve çatışmalar için üçüncü bir kurumdan danışmanlık alınmasını öngörmektedir. Sonuncusu ise, dual nedensellik modelidir. Bu model, informal ve bireysel seviyede bir çatışma çözümüne odaklanmaktadır. Çatışma çözümünün iki boyut bulunmaktadır: savunmaya yönelik meselelerle alakalı olanlar ve saldırıya yönelik meseleler

ile ilgili olanlardır. Savunmaya yönelik boyut, görevler, kurum içi politikalar ve diğer kurumsal meseleler ile alakalıdır. Saldırıya yönelik meseleler ile alakalı olanlar, genellikle kurumun üyelerinin negatif reaksiyonlarından kaynaklanmaktadır, misalen kurumun diğer üyelerine saldırı, ırk ayrımcılığı davranışı, ya da cinsel taciz davranışları bu kategoriye girmektedir. Daha geniş bir bakış açısı ile, savunmacı izlekteki çatışmalar kurumsal gelişim için gerekli ve besleyici bir nitelik taşıdığından değerli olarak adledilirken; saldırıya yönelik çatışmalar ise performans seviyelerini çeşitli düzeylerde olumsuz olarak etkilemektedir. Bazı araştırmacılar ise, bu iki boyutun birarada düşünülmesi gerektiğini ve bir kurum içinde tek başına bulunamayacaklarını dile getirmektedirler (Aula ve Siirra, 2010: 125-141).

2.1.2. Halkla İlişkilerin Unsurları ve Çalışma Ahlakı

İletişimsel literatürde, halkla ilişkilerin bütünleştiği pek çok alan mevcuttur. “Çalışma ahlakı” uygulamalarından etkilenen temel fonksiyonlar ve unsurlar kurumsal iletişim, kurumsal kültür, kurumsal davranış, kurumsal dizayn, kurumsal itibar ve kurum felsefesidir.

2.1.2.1. Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim bir kuruma, kuruluşa, derneğe veya organizasyona karşı, kamuoyunu ve kurum iklimini etkileme hedefi olan tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır. Kurumsal iletişim uzun vadeli uygulanan bir iletişimdir ve hedefi bir imaj oluşturmak, var olan imajı korumak veya değiştirmektir (Okay ve Okay, 2007: 503).

Van Riel (1995)'in görüşüne göre; kurumsal iletişim kurumun tüm paydaşları ile olan iletişim biçimlerinin tümünü kapsamaktadır. Kurumun paydaşlarına verdiği tüm mesajlar ve paydaşları ile gerçekleştirdiği tüm aktiviteler o kurumun paydaşlarının kuruma dair görüşlerini etkileyecektir. Kurumsal iletişim, kontrol edilebilir ve kontrol edilemez unsurları içermektedir. Van Riel (1995) aynı zamanda, tüm paydaşlar arasındaki iletişimin birbirinden bağımsız ilişkilere sahip olduğunu dile getirmektedir. Hatch ve Schultz (1997), kurumsal iletişim ve pazarlamanın kurumsal imaj ve stratejik yönetim arasında bir bağlantı görevi gördüğünü dile getirmektedirler. Tercih edilen bir imaj ve iyi bir itibar sahibi olmak, kurumun kurumsal vizyon ve misyonunun etkin iletişiminden kaynaklanmaktadır (Chamchong, 2010: 530).

Kurumsal iletişim, iletişim uygulamasına çevrilmiş kurum kimliğidir. Kurumsal iletişim, tüm pazar alanlarına Kurumsal davranışın etkinliğini iletir. Kurumsal iletişim, pazarda başarılı olması için reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, pazar ve kamuoyu araştırması, çalışan iletişimi gibi araçlardan faydalanmaktadır (Okay, 2008: 63).

Kurumsal iletişim, kurum içine ve kurum dışına yapılan tüm iletişim çabalarını kapsamaktadır. Örneğin, çalışanlarla yapılan sözleşmeler, yayınlar, raporlar, eğitimler, halkla ilişkiler faaliyetleri ve kurum dışına yapılan pazarlama iletişimi, reklamlar, ilanlar, duyurular, paydaşlar ile kurulan iletişimler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Ancak sosyal sorumluluk kavramı ile önemi daha artan paydaş kavramı çerçevesinde, klasik kurumsal iletişim modeli değişmiştir. Bu bağlamda kurumsal iletişim içerisinde paydaş iletişimi önemli bir yer almaktadır (Sabuncuoğlu, 2010: 88-89).

Kurumsal iletişimin her yönüyle dengeli bir iletişim olması gerekirken, kurumlar kendi tutumları nedeniyle bunu her zaman için gerçekleştirememektedirler (Okay, 2008: 161).

Kurumsal iletişimin nasıl yönetileceğine dair tek bir reçete yoktur. Mutlaka bir yol haritası oluşturmak gerekirse, ana işlevler şu şekilde tanımlanabilmektedir: Kurumun iş hedeflerine uygun bir paydaş haritasının çıkarılması, ne zaman neyin iletişiminin hangi ortak mesajlarla yapılması gerekliliğinin ortaya konması, iletişim ve ilişki yönetiminde tüm kurum çalışanlarının kurum kültür ve değerlerini dikkate almalarının sağlanması ve iletişim performansının ölçülmesidir (Kadıbeşegil, 2012: 186).

Genellikle kurumsal iletişim kavramı kurum içi iletişim kavramını da kapsar. Kurum içi iletişim, kurum ve kuruluşların varoluşlarının temeli, iş ve iletişim hedeflerine ulaşmanın birinci koşulu olan ve iç hedef kitle olarak tabir edilen çalışanlar, ortaklar, hissedarlar, danışmanlar ve hatta onların aileleri ile olan dürüst ve sağlam bağları oluşturmaya yönelik bütünsel, stratejik ve tutarlı iletişimi ifade etmektedir (Özgen, 2011:15). Bu anlamda, kurum içi iletişim çalışanların belirlenen amaçlar doğrultusunda kendi rollerini gerçekleştirmeleri sırasında birbirleri ile kurdukları iletişim tipi olarak da tanımlanabilmektedir.

Spinder kurum içi iletişimi “bir kurum yönetiminin kendisi ve çalışanları arasındaki işbirliğini ve kurum iklimini olumlu etkilemek istediği tüm tedbir ve çabalar “olarak tanımlamaktadır. Kurum içi iletişim zaman zaman kurum içi halkla ilişkiler veya İngilizce

“human relations” şeklinde de kullanılmaktadır. Halkla ilişkiler ve human relations (insan ilişkileri) arasındaki başlıca ortak nokta ise; saptadıkları hedefin ve geri bildirim sürecinin benzerliğidir (Okay, 2008:198).

Temel olarak beş tip kurum içi iletişim sistemi tanımı mevcuttur. Bunlar: yukarıdan aşağıya kurum içi iletişim, aşağıdan yukarıya kurum içi iletişim, yatay, salkım ve ağ tipi kurum içi iletişim sistemleridir. İlk üç sistem formal, ağ ve salkım tipi iletişim ise informal olarak ele alınmaktadır (Özgen, 2011:17). Kurum içi iletişim, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz olmak üzere dört yönde hareket etmektedir.

Çalışma ahlakı ilkelerinin kurumsal iletişime egemen kılınması, özelde çalışanların motivasyonunu artırıcı niteliktedir. Değer görmenin, önemli olmanın güdüleyici rolü (Onaran, 1981: 15) dikkate alındığında; çalışanlara değer verilmesi, performanslarının takdir edilmesi motivasyonlarını yükseltmektedir. Motivasyon, moral ve coşku ise, bir çalışanın veriminde en önemli belirleyicilerdir (Binks ve Vale, 1990: 95). Öte yandan, çalışanların her türden sorunuyla bire bir ilgilenmenin firma politikası haline getirilmesi, motivasyonu artırıcı ve verimliliği yükseltici etkin bir yöntemdir. Howard’ın, dünyaca tanınmış büyük bir firmanın başkanıyla yaptığı bir görüşmede, söz konusu firmanın başkanına göre, yeni, daha dinamik iş çevresinde bir şirket, iş ve aile arasındaki ilişkiyi anlamak zorundadır.

Çalışanlarının bir iş gününün sonunda evlerine gittiklerinde neyle muhatap oldukları önemlidir. Çalışanın hasta çocuğu aynı zamanda kurumun sorunudur. Çünkü çalışan hasta çocuğuyla ilgili endişeliyse üretken olamaz. Çalışanlar kurum dışındaki konularla ilgili endişeli değillerse, psikolojik olarak desteklendiklerini hissediyorlarsa, müşteriler ve işin gerekleri konusunda çok daha hassas olmaktadır (Howard, 1991:60). İnsan merkezli yaklaşım biçimi, ayrıca çalışanların, firma çıkarına aykırı yönelimlerini baştan engeller ve çalışanlarda iş güvencesine sahip oldukları düşüncesini uyandırır. Uzun süre aynı firmada istihdam olunan çalışanlar zengin bir mesleki deneyim kazanırlar. Bu da işletmeler için deneyimsiz personeli yetiştirmek amacıyla yapılan yüksek miktarda harcamaları azaltır ve zaman israfını önler. Böylesi çalışanların, kurum tarafından benimsenen ahlaki normları da kolaylıkla içselleştirerek sosyalize oldukları söylenebilir. Öte yandan, kurumun, eleman seçiminde ilkeli davranarak, liyakati esas almasının çalışanların firmayı temsil sorumluluğu noktasında da belli davranışlar kazandırdığı belirtilmelidir. Örneğin, Leisinger’a göre, iyi bir

personel seçimiyle, bir kurum için çalışanların ve kurumu içte ve dışta temsil edenlerin kişiliklerinde belirli temel özellikleri taşımaları sağlanabilir (Leisinger, 2000: 93).

Firmanın, emekle olan iletişimini ve diğer tüm kurumsal iletişim unsurlarını çalışma ahlâkı ilkelerine dayandırmasının ve onların sorunlarını yönetmesinin sonuçları dikkate alındığında, emeğe maksimum kar güdüsüyle yaklaşmanın rasyonel bir temeli bulunmamaktadır. Aksine bir sorun yönetimi mekanizmasının kurumsal iletişim ve kurum içi iletişimin kalitesini artıracığı, toplam verimliliğe ve çalışanların motivasyonlarına katkı sağlayacağı aşikardır.

2.1.2.2. Kurumsal Kültür

Kurum felsefesi, kurum kültürü şeklinde de ifade edilmektedir. Kurumun değerlerini, tutumunu, inançlarını ve normlarını kısaca kurum kültürünü kapsamaktadır. Kurum felsefesi, kurumun misyon ve vizyonunun yer aldığı, kurum davranışlarının, kurallarının, faaliyetlerinin ve faaliyet hedeflerinin belirttiği kurum çalışanlarına ve yöneticilerine yol gösteren, kurum paydaşlarına kurum hakkında bilgi veren bir yol göstericidir. Kurum kültürü, kurum üyeleri tarafından paylaşılan kuruma ilişkin, ortak değerler, normlar ve varsayımlardan oluşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2010: 85).

Kültür konsepti, insan ilişkileri geleneği ile devam etmekte ve bilimsel yönetim konseptinin ötesine geçmektedir. Kültür ve felsefe güçlü ise, çalışanların emir ve direktiflere ihtiyaçları yoktur. Buradaki anahtar nokta, kurum kültürünün “kültür yönetimi” konseptine gereksinim duyduğudur ve kültür yönetimi için de kurum içine doğru değerlerin entegre edilmiş olması gerekmektedir (Price, 2004: 256).

Kurum içi iletişimin başarısı açısından ve halkla ilişkiler disiplininin de uygulanırlılığı açısından en önemli konu çalışanlarda kurum felsefesini / kültürünü yerleştirmektir. Kurum, içinde bulunduğu toplum gibi, kendine özgü bir kültürel yapı oluşturmaktadır.

Bu kültürel yapı genelde parçası olduğu toplumun kültürel yapısına benzemektedir. Bir kurumun kültürü ne kadar güçlüyse; yönetimin, çalışan davranışlarını yönlendirmek için o kadar az resmi kural ve yönetmeliklere ihtiyacı olacaktır. Çalışanlar kurum kültürünü benimsediklerinde, yazılı kural ve yönetmeliklere gerek kalmadan, bunları içselleştirerek kendi kendilerini yönlendireceklerdir (Özgen, 2011: 33).

Kültür kavramı antropoloji alanından ödünç alınmıştır ve günümüzde diğerlerinin yanı sıra kurumların işlevleriyle sıkı sıkıya bağlıdır (Smircich, 1983: 339-340). Literatürdeki kurum-kültür ilişkisine yönelik değişen yaklaşımlar, araştırmacıların örgütlenme ve kültür hakkında yaptıkları farklı varsayımlardan kaynaklanmaktadır. Kültürel perspektiflerin geniş spektrumunda, kültür örneğin bir araç, uyarlanabilir bir mekanizma, insan zihninin bir ifadesi veya paylaşılan semboller ve anlamlar olarak görülebilmektedir (Smircich, 1983: 340-350). Tek bir kültür tanımı yoktur, görüş ve varsayımlar, belirli kültürel çalışmaların bağlamı ve hedefine göre sürekli olarak benimsenmektedir. Bununla birlikte, tanımlar genellikle bir grubun ortak değerlerini, anlamlarını ve inançlarını temsil etmenin temel doğasını vurgulamaktadır (Alvesson, 1989:123-125). Geniş bir şekilde ifade edilen kültür kavramı sadece özelliklerinin ve rollerinin yüzeysel bir tanımını sağlar ve bu nedenle literatür ve disiplinler arasında bu kadar geniş kapsamlı kültürel perspektifler geliştirilmiştir.

Kurumsal ve yönetsel çalışmalarda kültür üzerindeki en baskın görüşlerden biri olarak, yöneticilerin etkili kurumları nasıl yönettikleri konusunda “doğru tür” kültürün geliştirilebileceği ve kullanılabilirliği düşünülmektedir. Kurum içinde bağımsız bir doğrusal değişken olarak karakterize edilen kültürün işlevselci ve araçsal bakış açısını yansıtmaktadır ve kurum kültürüne ilişkin bu bakış açısı, kültürün, kurumların başarması için yararlı olan inançları ve değerleri temsil ettiği şekilde anlamalarını teşvik eder (Smircich, 1983: 339-341).

Kurumların kurumsal hedefleri, etkinliği ya da performansı, amaçlanan sonuçları ne kadar iyi destekledikleri ya da yönlendirdiklerine bağlı olarak kültürleri “iyi” ya da “kötü” olarak değerlendirme, ayırma ve etiketleme ile sonuçlanır (Alvesson, 1989:123-126). Bu da aslında kurumsal sorun yönetiminin ilgilendiği temel meseledir.

Kurum kültürünü böyle bir şekilde görme eğilimi, odaklanmanın doğrudan yönetilebilir boyutlarına ve performans uyarıcı normlarına yoğunlaştığı anlamına gelir. Bu durum, yönetim gibi yukarıdan aşağı kurumsal yapılardan manipüle edilmesinin kolaylaştığının aşırı basitleştirilmesi ve ilgili roller varsayımına yol açmaktadır (Alvesson, 1989:124). Egemen yönetim ve işlevselci bakış açısının dışından kültür yaklaşırken, kültür ve kurum arasındaki ilişkiyi incelerken, kurumların kültürel bağlamının önemini kabul etmek gerekmektedir. Dolayısıyla, kurum kültürüne ilişkin daha önce karakterize edilen geleneksel görüşün arkasındaki varsayımlar göz önünde bulundurulduğunda, bu anlayışın üç ana açıdan

sınırlandırılmasının kanıtlandığı öne sürülmektedir. Birincisi, kurumsal amaçlara ve performansa ulaşmak için yararlılığına odaklanır ve onu bir araç olarak, kurumsal süreç çıktıları, performans ve etkililik ile doğrusal bir ilişki içinde olan, orantısız, doğrusal olmayan bir etkiye sahip olmasına izin vermeyen bir araç olarak teşvik eder. İkincisi, kültürün yalnızca doğrudan yönetsel müdahaleler tarafından başarılı bir şekilde yönetildiği, kurumsal sosyal bağlam ve etkileşimlerin etkisine izin vermediği ve böylece kurumlar içinde aşağıdan yukarıya nüfuz etmediği yukarıdan aşağıya yaklaşımı varsayar. Üçüncüsü, kültürün ve onun ilgili kültürel norm ve inançlarının, resmi kuralların ve süreç yapılarının yokluğunda bireysel karar verme ve davranışların temeli olarak işlev gördüğü durumları hesaba katmaz.

Geleneksel ve işlevselci kültür bakış açısına göre, kurum kültürüne dair daha yeni bilişsel bir bakış açısı göz önüne alındığında, önceki yaklaşımların sınırlamalarını görmekte, araçsal görüşün ötesine geçmekte ve kültürü, kurumları ve dinamiklerini temsil eden kompleksler olarak temsil etmektedir (Smircich, 1983, 341-342).

Kurum kültürü kavramı, basitleştirilmiş bir anlayıştan daha fazlasını kapsamakta ve kültürün ve bir kurum içindeki ilişkilerinin gerçek yaşamı, dinamik, doğrusal olmayan, kendi kendini sürekli kuran ve sosyal olarak birbirine bağlı doğasını daha anlaşılır bir şekilde ele geçirmektedir. Üyeleri ve süreçleri ile basitçe, içsel kişilik ve karakter rehberliği ve bireysel davranışları kısıtlama gibi, kurum kültürünün, üyeleri ile etkileşimleri yoluyla oluşturduğu ve geliştirdiği ortak normlar ve inançlar aracılığıyla üyelerinin davranışlarını yönlendirmek ve kısıtlamak olarak tanımlanabilmektedir. Bu noktada “kurumsal davranışa” da değinmek gerekmektedir.

Genel anlamda davranış; bir organizmanın gösterdiği her türlü tepki, organizmanın, çevrede veya çevreyle olan ilişkisinde değişiklik oluşturan eylemleridir (Solak, 2005:25-30). Kurumsal davranış, organizasyondaki kişi ve grupların “nasıl ve neden davrandıkları” sorularına cevap bulmak, ilişkiler, ilişkilerin kurulmasında kullanılan araçlar ve bunlarla kurumsal yapı arasındaki etkileşimlerle ilgilidir (Küçük, 2005:40-43).

Kurumsal davranış, bir kurumun belli karar durumlarındaki tipik davranış tarz ve tepkileridir. Kurumsal davranış, kurumun karşı karşıya kaldığı çeşitli konularda ne şekilde davranılması gerektiğine dair temelleri içermektedir. Bu davranış tarzları da yine kurumun benimsediği

felsefeye dayanılarak gerçekleştirilmektedir (Okay ve Okay, 2007: 503).

Kurumsal davranış, kurum içindeki çalışanları birer ekonomik araç olarak değil; psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da olan değerli varlıklar olarak gördüğü için, onların gelişmelerine ve amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olan bir ortam yaratmaya çalışmaktadır (Okay, 2008: 197). Her kurumun bir anayasası olmalıdır. Kurum kültür ve değerlerinin tanımı olan bu anayasa, tüm çalışanların ortak buluşma noktası olarak tanımlanabilmektedir. Rüşvet, suistimal, taciz, kayırma, yerel hukuk ve benzeri konulardaki kurumun “duruşu” net bir şekilde, herkes tarafından anlaşılabilir şekilde, bu anayasa içinde yer almalıdır (Kadıbeşegil, 2012: 174).

Kurumsal kültüre göre şekillenebilen kurumsal davranış eğer çalışma ahlakı kurallarına göre, sosyal mekanizma çerçevesinde yapılandırılırsa; kurumsal sorun yönetimi mekanizmalarının kurulması ve takibi daha sistematik olacaktır.

2.1.2.3. Kurumsal Dizayn

Dizayn kavramını tanımlamak oldukça zordur. Dizayn kavramının içinden bir tanım seçilebilecek birçok tanımı mevcuttur. Dizayn kavramı, grafik dizaynından strateji dizaynına kadar mühendislik, internet, mimari gibi çeşitli sektörlerde farklı anlamlar ifade etmektedir. Kurumsal dizayn ise, kurumların görünen kimliğidir. İyi bir kurumsal dizayn için, sanatsal dizayn (logo, tipografi, renkler) ve stratejik dizayn (marka, kalite standartları, kültür) unsurlarının iyi bilinmesi ve doğru algılanması gerekmektedir (www.smashingmagazine.com, çevrimiçi, 13.05.2013: 13:18).

Kurumsal dizayn yahut görsel kimlik beş unsurdan meydana gelmektedir. Bu unsurlar: kurumun adı, kurumun sloganı, kurumun logosu/ sembolü, kurum rengi ve kurum tipografisidir. Görsel kimlik, kurumun ürünlerinde, araçlarında, mekanında ve binasının mimarisinde gözlemlenebilmektedir. Amaçlar, kurumun görsel kimliğinin kurumun değerleri ve felsefesini temsil etmesi ve aynı zamanda kurumsal iletişimi desteklemesidir (Chamchong, 2010: 530).

Kurumsal dizayn kavramı, bir kurumun görünümünün kurum kimliği hedefine uygun olarak birbirleriyle uyumlu olan tüm görülebilen unsurlarının hedeflenmiş bir biçimde oluşturulmasını sağlamaktadır. Kurumsal dizayn, bir kurumun mektuplaşmada kullanacağı

zarfların üzerindeki logodan; danışmasında oturan görevlilerin giyimi veya faaliyet gösterdiği mekanın dizaynına kadar çok geniş bir yelpazayı içermektedir (Okay ve Okay, 2007: 503).

Kurumsal dizaynın kurum kültürü ve değerlerini yansıtması, kurumun çalışma ahlakına bakışı ve sorun çözme, hata yönetme kültürüne katkı sağlayacak unsurlardır.

2.1.2.3. Kurumsal İtibar

İtibar (credibility, reputation) kavramı, Türk Dil Kurumu'nun Türkçe Sözlük'ünde şöyle tanımlanmaktadır: Saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu, saygınlık, prestij. İtibar etmek ise, saygı göstermek, saymak, değer vermek şeklinde tanımlanmaktadır (Özgen, 2011: 169).

İktisat literatüründe ise itibarın çok çeşitli tanımları bulunmaktadır. En yaygın kullanılan tanımı ise *Fombrun* tarafından yapılan tanımdır. Bu tanıma göre itibar; pazarlama alanında gerçekleştirilen kurumsal marka çalışmalarının bir neticesi, gelecekteki tavır ve davranışlar için bir işaret, muhasebesel anlamda bir iyi niyet göstergesi, organizasyon teorisine göre kurumsal kimliğin bir manifestosu ve yönetim alanında ise; potansiyel bir piyasaya giriş bariyeridir (Schwaiger, 2004: 3).

İletişim alanında ise kurum itibarı, bir kurumun tüm pay sahipleri ile geliştirdiği hem rasyonel, hem de duygusal “net imajın” tanımıdır. Kurum imajını idare etmek, stratejik bir bakış gerektirmektedir; çünkü kurum itibarı çok yönlü bir bileşiktir. Algılamalardan ve çeşitli hissedar grupların beklentilerinden meydana gelmektedir (Okay ve Okay, 2007: 379).

Kurum itibarının belli başlı parametreleri bulunmaktadır. Bunların başında çalışma ahlakı gelmektedir; kurumun ahlaki davranması, saygı kültürünün kurumda yerleşmiş olması ve güvenilirlik düzeyi çalışma ahlakı anlamında belirlenmiş parametrelerdir. İkinci unsur çalışanlar ve çalışılan ortamdır; bu durumda kurum değerli çalışanlara sahiptir, çevresine düzgün davranmaktadır ve sağlıklı bir çalışma atmosferine sahiptir. Üçüncü unsur finansal performanstır; kurum finansal olarak güçlüdür, yüksek karlılık oranlarına sahiptir ve büyüme göstergeleri bulunmaktadır. Dördüncü unsur ise, liderliktir; kurum takipçi bir karakterden daha ziyade lider bir karaktere sahiptir ve aynı zamanda yenilikçidir. Beşinci unsur yönetimdir, kurum iyi yönetilmektedir, yönetim kalitesi yüksektir ve geleceğe dair net bir

vizyona sahiptir. Altıncı unsur olarak, sosyal sorumluluk gösterilmektedir; kurum başarılı sosyal sorumluluk çalışmaları yürütmekte ve iyi olayları desteklemektedir. Yedinci unsur, müşteri odaklılıktır. Bu durumda kurum, iç ve dış müşterilerine karşı ilgilidir ve kendini müşterilerine adanmıştır. Sekizinci unsur kalitedir; kurum yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunmaktadır. Dokuzuncu unsur, güvenilirliktir. Güvenilir kurum, ürün ve hizmetlerinin arkasında durmakta ve tutarlı hizmetler sağlamaktadır. Onuncu ve son unsur kurumun duygusal atmosferidir. Duygusal atmosfer olumlu ise; kurumdaki kişiler iyi hissetmektedir ve nezaket, eğlence ortamı hakimdir (www.cuttingedgepr.com, çevrimiçi, 15.08.2013, 14:16).

Bir kurumda çalışanları ve çalışma ahlakını göz ardı ederek itibar kazanmaya çalışmak itibarsızlığı beraberinde getirecektir. Kurumsal itibarın en önemli bileşenlerinden biri kurum çalışanlarıdır. Çalışanlarının gözünde itibarlı bir kurum olmak, kurumun marka değerini artıracaktır, böylelikle uzun dönemde daha yüksek verimlilik ortaya çıkacaktır. Zira; karlı ve hızlı büyümenin yolu rakiplerden daha iyi yapmak suretiyle onları geride bırakmak değil; daha önce hiçkimsenin düşünmediklerini bulmaktan, farklı olmaktan ve bu yönde inovasyonlar yapmaktan geçmektedir (Kırım, 2005: 29).

Kurumsal iç iletişim atmosferi bakımından bir sorun Yönetimi mekanizması kurmak ve uygulamak kurum itibarını ve beraberinde birçok değişkeni etkileyecektir. Çalışma ahlakına sahip bir kurumda itibar doğal olarak kazanılacak unsurlardan biri olup, kurumun iletişimsel örüntüsünde önemli bir rol oynamaktadır.

2.2. Çalışma Ahlakı ve Halkla İlişkiler

Halkla ilişkilerde çalışma ahlakı ve bu ahlakî anlayışın sınırları oldukça önemli bir yer kapsamaktadır.

2.2.1. Halkla İlişkilerin Çalışma Ahlakı Anlayışı

Bu noktada en öncelikli konu bir kurumun paydaşları ve hatta çalışanları ile olan ilişkileridir. Kurumlar, paydaşlarından oluşan ağlar içinde faaliyet göstermektedirler. Her paydaş kendi çıkarları doğrultusunda bu ağları yönlendirmek istemektedir. Formal terimler ile, sosyal ağlar aktörler ve bu aktörler arasındaki bağlantılardan meydana gelmektedir.

Sözkonusu sosyal ağlar, genellikle büyüklüklerine göre (paydaş sayılarına göre) ve yoğunluklarına göre (aktörler ve paydaşlar arasındaki bağlantı sayılarına göre) değişmektedir. Dahası, kurumlar ve paydaşlar yapısal olarak çoklu seviyelere sahiptirler.

Stratejik yönetim literatürü bakımından, makro seviyeli stratejik inisiyatifler ve kurum performansı açısından doğrudan bağlantı yalnızca makro seviyede gerçekleşmektedir. Aynı zamanda; mezzo ve mikro seviyeler arasında girdi-çıkı bağlantıları bulunmaktadır. Bu bağlantılar vasıtası ile, kurum performansı üzerinde makro etki gösterebilmeleri mümkündür. Bununla beraber seviyeler arası (aşağı - yukarı yönlü) farklı etkiler söz konusudur. Neticede; iletişim tutarlılığında ve farklı seviyeler arasında, toplu bir etki meydana gelmektedir. Bu bakımdan seviyeler üçe ayrılabilir.

İlk model; *tekli* seviye modelidir. Tekli seviye; tek bir hiyerarşik düzeyde iletişim etkinliğinin ve yoğunluğunun ölçülmesidir. Bu şu demektir, grup düzeyinde uygulanacak ilkeler belirlenerek bunlar bireysel seviyede ancak toplu olarak uygulanmaktadır. İkinci bir model, *seviyeler arası* modeldir. Seviyeler arası modelde uygulanacak ilkeler farklı seviyelerde ölçümlenecek bir biçimde kurgulanmaktadır. Burada değişkenlerin etki seviyelerine en yüksekten en düşüğe kadar değerler atanır. Üçüncü model ise *homojen çoklu seviye* modelidir. Burada, seviyeler arasındaki değişkenlere eşit değerler atanır ve bu değerler farklı seviyelere eşit olarak uygulanır. Homojen çoklu seviye modeline bir örnek vermek gerekirse; uygulamalı iletişim rutinlerinin aynı nedensel süreç üzerinden makro, mezzo ve mikro seviyelerde, kurum büyüklüğüne ve yoğunluğuna göre her seviyedeki mikrodeterminantlara, makrodeterminantlara ve ağ dışı değişkenlere (ceteris paribus) göre belirlenmesidir (Jackson, 2009: 6- 7).

Dürüstlük kelime anlamı itibarı ile, entegrasyon, doğruluk, düzgünlük, yalan söylememe, dedikodu yapmama, çalmama gibi birçok erdemli ve olumlu davranışa karşılık gelmektedir. Dürüstlük, adillik, eşitlik, güvenilirlik gibi kavramları da kapsamaktadır. Dürüstlük, birçok ahlaki ve dini kültürde değer atfedilen bir kavramdır. Benjamin Franklin'in dile getirdiği üzere; "Dürüstlük en iyi politikadır" (www.en.wikipedia.org, çevrimiçi, 17.12.2012, 13:45).

Güvenilir olmanın temel taşı dürüstlüktür. Dürüstlüğün temeli ise, doğru davranış ve iletişim arasındaki süreklilik ve uyumdur. Kurumun bütünleşmesinin ve inanırlığının inşasına, resmi,

yarı-resmi ve resmi olmayan sözler/ifadeler yardımcı olmaktadır. Başka bir ifade ile konuşma sanatı ile kurumları idare edebilmek çok önemlidir. İletişimin, kurumların kararları ve uygulamaları üzerinde bir etkisi vardır. Bu yolla kurumlar kendilerini, kararlar ve uygulama konusunda devamlı olarak test etmekte ve tanımlamaktadırlar (Özgen, 2011:28).

Bir halkla ilişkiler uzmanının müşterisine veya işverene yalan söyleyip söylemeyeceği, diğer bir halkla ilişkiler çalışanının müşterileri hakkında bilgi toplamak için hileye başvurup başvurmayacağı, tehlikeli bir durum veya yasal olmayan bir eylemi gizleyip gizlemeyeceği, doğrunun sadece bir kısmını gösteren bilgiler verip vermeyeceği, gazetecilere, yasama üyelerine bazı şeyler (hediye, bedava seyahat vb.) teklif edip etmeyeceği, hoş olmayan bir olayı gizleyip bir görüşmede veya bir haber konferansında yanlış bilgi veren bilgiyi sunup sunmayacağı konularını kişisel olarak karara bağlamak zorundadır. Halkla ilişkiler uzmanları yalnızca bireysel değil, kurumsal kararlara katıldıkları zaman da ağır bir etik sorumluluk üstlenmektedirler. Sadece kendilerine ve kurumlarına karşı değil; aynı zamanda mesleklerine ve hedef kitlelerine karşı da bu sorumluluğu taşımaktadırlar (Okay ve Okay, 2007: 539-541).

Ekseriyetle belirsizlik dönemlerinde, kurumlar ve kurum yöneticileri, çalışanlarına karşı daha açık ve şeffaf olmalı böylece entegrasyonu sağlamalı ve iletişimi geliştirecek bir jargon yapılandırmalıdır. Aynı zamanda geri bildirimde izin vermelidirler. Yüksek güven düzeyine sahip kurumlar, çalışanlarına firmanın performansı hakkında doğru bilgi vermektedir ve yönetsel kararların ardındaki gerekçeleri dürüst bir biçimde açıklamaktadırlar. Güvensizliğin hakim olduğu belirsizlik dönemlerinde; kurumların dürüst bir atmosfer içinde faaliyet göstermeleri oldukça önemlidir; zira çalışanları ile iyi ve dürüst bir iletişim ortamı geliştiremeyen kurumlar güvensizlik, tatminsizlik, çalışan devri gibi sorunlar ile başbaşa kalmaktadırlar. Orta kademe yöneticilerin çalışanlar ile doğrudan iletişim kurması gerekmektedir. Böylelikle çalışanlar, kurumsal hedefleri, politikaları, kurum vizyonunu daha da önemlisi kurumun içinde bulunduğu durumu daha iyi kavrayacaklardır (www.businessnewsdaily.com, çevrimiçi, 13.12.2012, 14:23).

Çalışanlara karşı dürüst davranmanın temel avantajları şunlardır: Çalışanlara verilen açık ve doğru bilgiler yani kurumun çalışanlara karşı dürüst olması, onların yaşam biçimlerini bu bilgilere göre ayarlamalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, kurum yöneticilerinin yaşam biçimleri de bu açıklık ve dürüstlük politikalarına uygun ise; yapılan çalışmalar

yöneticilerden de destek görecektir. Oldukça detaylı kurumsal bilgiler tepe yönetim tarafından bilinmesi gerekli bilgiler olsa dahi alt seviye çalışanların bu bilgileri tümüyle bilmeleri mümkün ve anlamlı değildir. Bunun yerine kendilerine yapılacak özet şeklindeki bilgilendirmeler ile kurumun politikaları, vizyon ve misyonu konusunda daha öz ve gereken bilgiye sahip olmaktadır. Çalışanların doğru biçimde bilgilendirilmesi yoluyla, kişisel odak noktalarının ve çaba harcadıkları temel noktaların iş gereklerine göre ayarlanması sağlanabilmektedir.

Çalışanlara dürüst davranmak, çalışanlar arasında bir güven köprüsünün kurulmasına vesile olmaktadır. Bu güven zaman içerisinde daha da güçlenmektedir. Böylelikle, kurumun kendini iç müşterilerine tanıtmak, kabul ettirmek için göstereceği çabaların neticeleri kendiliğinden gerçekleşmiş olmakta, işgücünün verimliliği artmakta, çalışanların bireysel sorumluluk duyguları yükselmekte, kendi performanslarını sahiplenme davranışları artmaktadır. Kurum açısından da çalışanlarına güvenmek ve dürüst davranmak, uzun vadede toplam performansı olumlu etkilemektedir. Çalışanların fikirlerini almak, aradaki karşılıklı ilişki sürdürdükçe kuruma ciddi mali avantajlar sağlamaktadır (Shearer, 2004: 2).

Bir kurum çalışanlarıyla olumlu ve dürüst ilişkilerden fayda sağlayabilmektedir. Örnek vermek gerekirse; operasyonel konular ve çalışanların hakları önemlidir lakin; iyi ve dürüst yönetim ilkeleri, sistematik iletişim daha geniş bir yer kapsamaktadır. Bu tür kurumlar, daha iyi karar alma süreçleri işletmekte, daha geniş bir çalışan anlayışı geliştirmekte ve çalışma ilişkilerinde daha başarılı olmaktadır (Acas, 2013:5). Neticede çalışanlara karşı dürüst kurumlar, daha verimli olmakta ve uzun dönemde rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmektedirler.

En ağırlıklı olarak çalışanlar olmak üzere, Halkla İlişkilerde ahlakın tüm paydaşlara karşı uygulanması oldukça kritik bir unsur olarak görülmektedir. Halkla ilişkiler bağlı buldukları kurumların sosyal vicdanlarıdır. Ancak 20 yy başlarından itibaren çalışan halkla ilişkiler kavramının, uygulamada karşılaşılan bir takım farklılıklar nedeniyle toplum üzerindeki imajı zedelenmiştir. Halkla ilişkiler, bilimsel olarak, ilk uygulandığı ABD’de halklı kandımak ve kamuoyunu yanlış yönlendirmekle suçlanmış; bazı yanlış uygulamalar nedeniyle insanlar halkla ilişkiler mesleğine ve faaliyetlerine kuşku ile bakmaya başlamışlardır (Sabuncuoğlu, 2010: 205).

Özellikle sosyal sorumluluk çalışmaları ve birtakım ahlaki standartların gelişmesiyle birlikte Halkla İlişkiler'in kendine özel bir çalışma ahlakı gelişmeye başlamıştır.

2.2.2.Halkla İlişkilerin Çalışma Ahlakı Anlayışının Sınırları

Uygulama açısından halkla ilişkilerin çalışma ahlakı anlayışının sınırları yönetsel ahlaki karar vericilerin karakteristiği ile sınırlıdır. Bir kurumsal liderin çalışanları, onları görevleri ya da ekonomik statüleri ile ilgili alacağı ahlak dışı bir karar o kuruma milyon dolarla varan bir maliyet doğurabilmektedir. Enron skandalında yaşandığı gibi maliyet kurumun sonunu dahi getirebilir ve herşeye bedel olabilir. Bu sebepten kurumsal liderlerin özel ahlaki prensipleri ya da standartları olması beklenmektedir. Bu prensip ve kararlar zaman içerisinde kurumun ahlaki karar alma mekanizmasını oluşturur. Eskew bu ilkeleri dört köşetaşı ilkesi olarak tanımlamaktadır; bunlar bütünlük, insancıl olmak, liderlik ve saygıdır. Eskew bir adım öteye geçerek; zaman ve şartlar nasıl olursa olsun değişmeyen tek şey temel değerlerimizdir diye eklemektedir.

Schumann, 2001 de yaptığı araştırmasında ahlaki karakteristik üzerine bir çerçeve çizmektedir: Faydacı olmak, yani herkesin çıkarına en yararlı olan yönde karar almak, hukuk kurallarına bağlı olmak yani, herkesin haklarına uyan ve kimsenin hakkını ihlal etmeden karar almak, ayırıcı adalete sahip olmak yani, tüm paydaşların arasında en adil dağılımı sağlayan kararları alabilmek, önemsemek yani, paydaşlık ilişkisine sahip olunan kişi ve grupları önemsemek, erdemlilik, herkes bakımından erdemli olan davranışı sergilemektir (Starzyk, 2006:4).

Bu noktada kurumsal davranışa da değinmek gerekmektedir. Kurumsal davranış, bir kurumun belli karar durumlarındaki tipik davranış tarz ve tepkileridir. Kurumsal davranış, kurumun karşı karşıya kaldığı çeşitli konularda ne şekilde davranılması gerektiğine dair temelleri içermektedir. Bu davranış tarzları da yine kurumun benimsediği felsefeye dayanılarak gerçekleştirilmektedir (Okay ve Okay, 2007: 503).

Örneğin; kurumun hizmet ve servisi, sunumu, kalitesi, çalışanlara yönelik ücret politikaları, finansal davranışı, iletişim davranışları, yönetici davranışları, sosyal davranışları, topluma karşı duyarlılığı, toplumsal sorunların çözümüne ilişkin davranışları kurumsal davranış bağlamında değerlendirilen faaliyetleri ve eylemleri teşkil etmektedir. Kurumların tutumlarını

oluşturan, doğaçlama ya da kurum kültürü ile ilintili olarak yapılandıkları planlı faaliyetler, sözkonusu kurumların davranışlarını oluşturmaktadır. Kurumların davranışları, yönetici ve çalışanların davranışlarından oluşmakta ve kurum, paydaşlarına kurum hakkında birçok bilgi vermekte, onlar üzerinde kuruma ve faaliyetlerine ilişkin öngörüler oluşturmaktadır. Kurumların, paydaşlarının gözünde arzu ettikleri itibar değerlerine ulaşabilmeleri için kurumsal davranışlarına ve ifade ettiği anlamlara dikkat etmeleri gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2010: 86).

Kurumsal davranış, kurum içindeki çalışanları birer ekonomik araç olarak değil; psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da olan değerli varlıklar olarak gördüğü için, onların gelişmelerine ve amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olan bir ortam yaratmaya çalışmaktadır (Okay, 2008: 197). Her kurumun bir anayasası olmalıdır. Kurum kültür ve değerlerinin tanımı olan bu anayasa, tüm çalışanların ortak buluşma noktası olarak tanımlanabilmektedir. Rüşvet, suistimal, taciz, kayırma, yerel hukuk ve benzeri konulardaki kurumun “duruşu” net bir şekilde, herkes tarafından anlaşılabilir şekilde, bu anayasa içinde yer almalıdır (Kadıbeşegil, 2012: 174).

Kurumsal davranışın çalışan odaklı olması oldukça önemlidir. Çalışan odaklı kurumsal davranış, grup üyelerinin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının tatmin edilmesini amaçlamaktadır. Lider ve izleyenleri arasında arkadaşlık, karşılıklı güven, saygı ve yakınlık gösteren davranışları içermektedir. Bireyi dikkate alan lider sıklıkla şu şekilde tanımlanmaktadır: “astlarına kişisel problemlerinde yardım eden, astların önerilerini eyleme geçiren, astlarına eşit muamele eden, astlarını destekleyen.” Çalışan veya ilişki odaklı lider insan unsuruyla çok ilgilenmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarına ilgi göstermektedir ve kişiler arasındaki bireysel farklılıkları kabul etmektedir (www.dergi.kmu.edu.tr, çevrimiçi, 15.07.2012, 15:17).

Birçok kurumun kurumsal davranış ilkeleri mevcuttur. Örneğin Epson’un kurumsal davranış ilkeleri aşağıdaki gibidir:

Birinci İlke: Etik davranmak, güven inşa etmek, İkinci İlke: İnsanları , değerleri ve bilgiyi korumak, Üçüncü İlke: Müşteriler için değer üretmek, Dördüncü İlke: Güvenli, sağlıklı ve adil bir işyeri inşa etmek, Beşinci İlke: Farklı değerleri ve takım çalışmasını teşvik etmek, Altıncı İlke: İş ortaklarıyla birlikte yaratmak, Yedinci İlke: Paydaşlar ile dürüst bir diyalog

geliştirmek, Sekizinci İlke: Toplumla birlikte refah düzeyini artırmak, Dokuzuncu İlke: Doğal çevreyi korumaktır (www.epson.co,çevrimiçi,12.11.2012,14:23).

Diğer bir konu da kurumsal sosyal sorumluluktur. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları da ahlaki sınırları belirleyen unsurlardandır.

“Kurumsal sorumluluk”, “sosyal sorumluluk” “sosyal muhasebe”, “kurumların sorumluluğu” kavramları ve bunlardan başka ifadeler de çeşitli işadamları, siyasetçiler, sendika temsilcileri ve diğer kimseler tarafından da büyük ölçüde kullanılmaktadır. Sosyal sorumluluk, kurumların hızla değişen ekonomik, sosyal ve politik çevrenin ihtiyaçlarına cevap verme gereksiniminden kaynaklanmaktadır (Okay ve Okay, 2007: 507).

Toplumun kurumlardan beklentileri yeni bir boyut kazanınca, kurumlar da topluma karşı tutum ve davranışlarını değiştirerek üstlerine düşen sosyal sorumluluklarını yüklenmek ya da yeniden gözden geçirmek durumunda kalmışlardır (Sabuncuoğlu, 2010: 26).

Sorumluluk içsel bir davranıştır. Yaşamın her anında, toplumun içinde, bireylere, doğaya ve sisteme karşı bir duruştur. Kurumsal sosyal sorumluluk kurumun toplam performansında, moral ve motivasyonu artırmakta, çalışan bağlılığını yükseltmekte, beğenilen ve toplum tarafından takdir edilen bir kurum olma konusunda yardımcı olmaktadır (Kadıbeşegil, 2012: 127-129).

Bir kurumun toplumsal davranışları olarak ele alınan başlıca davranış esasları; kurumun sosyal sorumluluk davranışı, ahlaki davranışı ve ekolojik çevreye karşı gerçekleştirdiği ekolojik davranıştır. Sosyal sorumluluk, günümüzün tüm kurumlarının yerine getirmeleri gereken ve kurumun topluma karşı sorumluluğunu gösteren bir davranıştır. Sosyal sorumluluk, karar verme sürecinde kişisel-kurumsal karar ve faaliyetlerinin tüm sosyal sistem üzerinde yaratacağı etkileri değerlendirme zorunluluğudur (Okay, 2008: 198).

Halkla ilişkiler uzmanları, temsil ettikleri kurumların toplumdaki imajını geliştirerek, kurumların sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır. Sosyal sorumluluk kavramı, kurumların faaliyetlerinden etkilenen ve kurum faaliyetlerini etkileyen faaliyetler veya kurumlar arasında olumlu ilişkiler kurmak olarak tanımlanmaktadır. Halkla ilişkiler birimi, kurum paydaşları ve kurum arasında ilişkinin kurulması ve söz konusu

ilişkinin güçlenmesinde önemli hatta en etkin birimdir. Halkla ilişkiler, kurumlarda sosyal trendleri değerlendiren yegane yönetim fonksiyonudur (Sabuncuoğlu, 2010: 30).

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları kurumun çalışanlarını da kapsamalıdır. Bir yandan sosyal sorumluluk faaliyetlerine bütçe ayıran, ancak diğer yandan çocuk işçi çalıştıran, vergi kaçırarak, kurumla ve işçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili önlemleri para harcamak korkusu ile almayan markaların ve kurumların sorumluluklarını yerine getirdikleri söylenemez (Kadıbeşgil, 2012: 131).

Kurum çalışanları birer araç olarak değil, amaç olarak irdelenmelidir. Kurum varlığını borçlu olduğu insan gücüne, kişiliğine, görüş ve önerilerine saygılı davranmalıdır. Genelleştirmek gerekirse, toplum kurumun hizmetinde değil, kurum toplumun hizmetinde olmalıdır. Kurumun endüstriyel ilişkiler politikasına yeni bir yön çizmesi gerekmektedir. Çalışanların refah düzeyi artırılmalı, adil bir ücret düzeni getirilmeli, iş güvenliği sağlanmalı, kadın, sakat ve hükümlülere ilgi gösterilmeli ve çalışanların kararlara katılması sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2010: 31).

Kurumların içinde yaşadıkları toplumun bir parçası olmaları, toplum için iyi olanın kurum için de iyi olması gerektiğini veya tam tersi kurum için iyi olanın toplum için de iyi olması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Bu açıdan kurumlar halkla ilişkiler çalışma ahlakını da şekillendiren bir takım standartlar koyma gereğini hissetmişlerdir (Sabuncuoğlu, 2010:206).

2.2.3. Uluslar Arası Ahlak Yasaları

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından hazırlanan anlaşmaya göre kurumları yasal ve ahlaki yönden bağlayan unsurlar, çalışanlar arasında eşit hak ve özgürlükler tanımak, çalışanlar arasında din, dil, ırk ayrımı yapmamak, ilgili iş koluna, sektöre göre belirlenen çalışma ortamını ve iş güvenliğini sağlamak, iş kazaları, meslek hastalıkları konusunda gerekli önlemleri almak, çalışanların sosyal güvenceleri konusunda ilgili kurallara itaat etmek, işletmelerde azınlıkların çalışmasına izin vermek ve azınlık haklarını savunmak.

Bir diğer hukuksal yasa Atina Yasası'dır. Yasaya göre tüm üyeler şu amaçlar için çalışacaklardır: 1. İnsanların "İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nde" belirtilen geri alınamaz haklarından tümüyle yararlanmalarını sağlayan ahlaki ve kültürel koşulları

oluşturmaya katkıda bulunmak, 2. Gerekli bilgilerin serbest dolaşımına olanak tanıyarak grubun tüm üyelerinin kendilerine bilgi verildiğinden emin olmalarını, bunun yanı sıra kendi kişisel rolleriyle sorumluluklarının bilincine varmalarını ve üyelerle dayanışma içinde olmalarını sağlayacak iletişim biçimleri ve kanallarının kurulmasına katkıda bulunmak, 3. Her zaman ve tüm koşullar altında, temas kurdukları kişilerin güvenini kazanacak ve bu güveni hak edecek şekilde hareket etmek, 4. Meslekleri ile toplum arasındaki ilişkilerden dolayı, davranışlarının-özel yaşamlarında bile- mesleklerinin bir bütün olarak değerlendirilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu unutmamaktır.

Son olarak da düzenleyici üst yasa da Helsinki Bildirgesi'dir. Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği, Halkla İlişkiler Avrupa Konfederasyonu, Halkla İlişkiler Danışmanlar Derneği Uluslararası Komitesi 1997'de Helsinki'de yapılan kongrede belirli koşulları kabul etmiştir. Buna göre 1. Halkla İlişkilerde kalite, belirtilen ya da hissettirilen gereksinimleri, kabul edilmiş profesyonel standartlara uygun olarak karşılama gücüne sahip bütün halkla ilişkiler hizmetlerinin özellik ve niteliklerinin toplamı olarak tanımlanabilir ve değerlendirilebilir. 2. Bir meslek olarak Halkla İlişkiler ortak ve geniş bir bilgi temeline, akademik çalışmalara, araştırmalara, etik ilkelere ve performans denetimine dayanmalıdır. Bu özellikler birbirini tamamlar ve meslekteki kalite kavramının köşe taşlarını oluştururlar. 3. Her Halkla İlişkiler çalışanı, memurlar, danışmanlar, öğretmenler, araştırmacılar ve öğrenciler; toplum, müşteriler ve profesyonellerin bu meslek için oluşturduğu standartları bilmelidir. 4. Bunu başarabilmek için, bu belgeyi imzalayan örgütler kalite alanında ortak çalışmalar yürütmek üzere Uluslararası Halkla İlişkiler Kalite Enstitüsü'nü kurmuşlardır. 5. Her üç örgüt, bu bildiriye imzalayarak IQPR tarafından yayınlanan halkla ilişkiler alanındaki minimum kalite standartlarını onaylayıp benimsemişlerdir. 6. Bu bildirge, söz konusu örgütler arasında 1961 Etik İlkelerin ortak kabulü ile başlayıp 1980'lerde halkla ilişkiler uygulaması eğitiminin ana hatlarını birlikte hazırlama çalışmalarıyla gelişen işbirliğinin de devamıdır. 7. Mesleki uygulamada halkla ilişkiler çalışanları için ve mesleğin gelişmesi için IPRA, CERP ve ICO tarafından daha önce kabul edilmiş olan Etik İlkeleri Venedik/ Roma ve Lizbon Bildirgeleri de dahil, bütün ilke ve deklarasyonlar bundan sonra da yürürlükte kalmaya devam edecektir (Sabuncuoğlu, 2010: 222).

Türkiye'nin taraf olduğu ILO (Uluslar Arası Çalışma Örgütü) Sözleşmeleri de ahlak konusunda ayırt edicidir. Örneğin, ayrımcılık konusunda ILO nun 111 nolu sözleşmesi Ayrımcılık konusudur. 4 Haziran 1958 de kabul edilmiştir. Sözleşmede Filedelfiya beyannamesinin, ırk, inanç ve cinsiyetleri ne olursa olsun; bütün insanların hürriyet, şeref, ekonomik, güvenlik ve eşit imkan şartları içinde kendi maddi refah ve manevi gelişmelerini gözetme haklarını teyit ve ayırımın İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinde belirtilen hakları ihlal ettiğini gözününde tutmaktadır Bu sözleşme bakımından ayırım deyimi, ırk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal menşe bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya ediletilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme ayrı tutma veya üstün tutmayı ifade etmektedir (www.ilo.org.tr, çevrimiçi, 10.02.2017, 10:27).

Bunun gibi kurumlar da kendi yasalarını oluşturmuşlardır. Etik İhlali sebebi ile bir kurumsal kriz yaşayan LockHeed Martin firması kendi çalışma ve meslek ahlakı yasasını oluşturmuştur. Buna göre vaatleri: Davranış kurallarını uyguluyoruz, iyi vatandaşlık ilkesine bağlıyız, sürdürülebilirlik ilkesine bağlıyız, ihlalleri bildiririz, misillemeye müsamaha göstermeyiz, işgücü ve diğer maliyetleri doğru bir şekilde ücretlendiririz, varlıkları sorumlu bir biçimde kullanıyoruz, kritik bilgileri koruyoruz, uygun iş nezaketini sağlıyor ve kabul ediyoruz, çıkar çatışmalarından uzak duruyoruz, doğru iş kayıtları tutuyoruz, eğitimlere katılıyor, güvenlik ilkesine bağlıyız, ayrımcılık ve tacize hiç tolerans göstermiyoruz, güvenli ve sağlıklı iş ortamını sürdürüyoruz, uyuşturucudan arındırılmış işyeri sağlıyor, adil rekabete değer veriyoruz, uluslararası iş faaliyetlerini dürüst bir biçimde yürütüyoruz, bilgi sızdırmayla ilgilenmiyoruz, tüm antitröst kanunlarına harfiyen uyuyoruz, üçüncü tarafları uygun şekilde işimize dahil ediyoruz, siyasi sürece saygı duyuyoruz şeklindedir (LM Mesleki Ahlak ve İş Ahlakı El Kitabı, 2016: 1-33). LockHeed Martin tüm bu deklarasyon ilkelerini yasalar altında toplamıştır.

III. BÖLÜM

KURUMLARDA AHLAK ve AHLAKİ SORUNLARIN YÖNETİMİ

3.1. Kurumların Ahlaki Yönü ve Ahlaki Yönetim

Kurumlarda ahlaki yönetim günümüzün önemli sorunsalları arasındadır. Ahlaki yönetim ancak ve ancak başarılı bir Halkla İlişkiler nosyonu ve vizyonu ile gerçekleştirilebilmektedir. Bu izlekte konunun tüm boyutlarıyla ele alınıp irdelenmesi gerekmektedir.

3.1.1. Çalışma Ahlakının Kurumsallaşması

Çalışma ahlakı ve etik meselelerinin toplumda öneminin birdenbire artması sözkonusu olmamıştır. Toplumun sosyo-ekonomik yapısında meydana gelen değişmelerin ve gelişmelerin bir neticesi olarak ortaya çıkmıştır. 19.yy da çeşitli kurumlar, hükümetler ve diğer yapılarda benimsenen etik ve çalışma ahlakı standartlarının günümüzden oldukça farklı olduğunu söylemek mümkündür. Halkla İlişkiler çok kompleks ve subjektif pek çok konuyla ilgilenmektedir. Bu durum; tüketici hareketlerinin artması, çevre hareketinin artması, kamu çalışanlarının görevlerini iyi yapmaması, eğitim seviyesinin yükselmesi ve yeni teknolojilerin ortaya çıkması sebebiyle kurumsal bir Çalışma Ahlakı perspektifi gelişmiştir.(Okay ve Okay, 2007: 536). Bugün kurumsal izlekte Halkla İlişkiler'in en önemli kurumsal Çalışma Ahlakı fonksiyonu: "Sorun Yönetimi"dir. (Issues Management)

Ciddi bir biçimde sorun yönetimi konusunda bir metodoloji geliştirmek ve bunu prosedürlere geçirmekle kurumlar sorun yönetimi konusunda profesyonelliği ve tutarlılığı yakalayabilmektedirler. Şikayet edilen konu ile ilgili direk sorgulama şikayette bulunan çalışanın işverene olan güvenini sarsabilir. Bu tarz bir soruşturmanın temel hedefi, şikayette bulunan kişinin tam anlamıyla dinlenmesini ve duygularını tam olarak açıklamasını sağlamaktır (Bagchi, 2011: 5-6).

Kurumlarda sorunlara dair soruşturmaları yöneten kişiler genellikle ilk kademe yöneticileri ve müdürlerdir. Aynı zamanda bazen insan kaynakları departmanlarından temsilciler ve uyum görevlileri de konuya dahil edilebilmektedir. Temelde bunun sakıncaları vardır. Bu görev sorun yönetimi uzmanları tarafından yönetilmelidir, zira bir halkla ilişkiler penceresinden ve iç müşteri yönetimi, tatmini penceresinden konuyu ele almak bir ihtiyaçtır. Sorun yönetimi uzmanları dışındaki diğer kişiler tarafından ele alındığında, bu kişiler bir takım konularda eğitilmelidir. Mesela, bir çalışanın tatminsizliğini açıklaması ile çalışanlar arası bir çatışmanın dile getirilmesi arasındaki farklar nedir? Ya da bir çalışanın kurum politikalarının ihlallerinde yapılması gerekenler arasındaki fark gibi. Böylelikle, çalışanlar problemlerinin ele alındığını bilerek en azından kurumun bir çözüm aradığının farkına varmaktadırlar.

En önemlisi, yöneticinin yönetilmesi gereken tüm sorunlara genel bakış açısidir, yani nasıl yaklaştığıdır. Birçok yönetici kendilerine getirilen bir şikayeti bir problem ya da sıkıntı olarak algılamaktadır ve çalışanları üst amaçlara yönelterek konuyu unutturmaya çalışmaktadır. Bu durumun üstesinden gelmek için şöyle bir düşünce yapısı yardımcı olacaktır. Çalışanlar sorunlarını dile getirmek için illaki bir krizin ortaya çıkmasını beklemeyecektir. Düzenli bir biçimde sorunların aktarıldığı bir sistemin kurulması, basit ve düz bir bakış açısı ile şikayetin ele alınmasını sağlar. Eğer böyle bir sistem olduğu halde çalışanlar mesele katlanılamayacak düzeye gelene kadar bekliyorlarsa (Yani tabiri caizse kupa düşene kadar bekliyorlarsa) kurum, sürekli soruşturmalara maruz kalır ki bu da iş performansını etkiler. Sorun Yönetimi uzmanlarının bu sistemi yürütmesi, bu tarz soruşturmalar ile operasyonların bölünmesine engel olur, performansı artırmaktadır (www.focus.com ,çevrimiçi, 13.03.2012, 15:21).

Kontak, çalışanların gördüğü, duyduğu veya kurumsal bir politika ya da kural ihlali durumunun aktarıldığı, çalışan tarafından getirilen bilgidir. Genellikle belli bir konuya yöneliktir ve bu durumlarda çalışan genelde kendisi için yardım istemez:

“Bölge çapında gerçekleştirilen bir toplantının akabinde, Reginald İnsan Kaynakları görevlisi, uzman Dave’i durdurur ve ‘Dave, bu sabah satış toplantısında’yım ve katılımcılardan birinin ırklara yönelik rahatsız edici ırkçı tavırlı bir şakasına denk geldim. Yani, benim için problem değil, lakin diğer kişiler arasından sözü edilen ırka mensup

biri varsa, eminim bu şaka onu çok üzmüştür' !" (www.focus.com , çevrimiçi, 13.03.2012, 15:21).

Bu kontak vakasında, çalışanların genellikle stresli olmayan ortamlarda bu gibi vakaları aktardığı bilinmektedir. Sorunu bulunan çalışana verilen ilk tepki bu noktada, bu bilgiyi uzmana aktardığı için teşekkür etmek olmalıdır ve vaka hakkında detaylı bilgi toplanma aşamasına geçilmelidir.

Olay ne zaman gerçekleşti, olayın tarafları kimlerdi, bu karşılaşılan ilk durum mudur ; yoksa bunun gibi başka şahitlikler var mıdır? gibi Bu tarz bir ihlalde, çalışandan yapılan kötü şakayı tekrarlaması istenebilir. Ek olarak toplantıya iştirak eden diğer çalışanlarında bu onur kırıcı şakaya dahil olup olmadıkları sorulabilir. Zira bu tarz bir ihlal disiplin yaptırımı gerektiren bir durumdur (Bruining, 2004:8)

Doğru kişilere danışılarak, aktarılan vaka onaylanabilir ya da kurum politika ve kurallarına aykırı bulunabilir. Kontak analizinde önemli olan nokta, tüm şikayetlerin tam anlamıyla bir soruşturma gerektirip gerektirmediğinin farkında olmaktır ve vakaları ağırlıklandırabilmektir.

Sorunların ilgi düzeyi, strese maruz kalan çalışanların şikayete konu olan çalışanların konu ile ne kadar alakalı olduğunu ortaya koymaktır. İronik bir biçimde, şikayeti dile getiren çalışan belli bir stres yükü yüklenir.

Psikolojik olarak burada ne yaşanmaktadır sorusunun cevabı ise, streslerinin bir bölümünü şikayette buldukları merci ile paylaşırlar ve problem ile mücadele etmek için bir dayanak oluştururlar. En büyük ikilem de işverenin ve kurumun önemli politika ve kuralların ihlali durumunda sır saklamak konusunda hemfikir olmayışıdır. Şikayeti dinleyen kişiler, mutlaka çalışanlarının güvenini sarsmayacak bir biçimde ele alıp çözümlenmelidir: (Bruning, 2004: 8-9).

“Bir firmada on yıldan fazla çalışmış olan Yolanda, çalıştığı süre boyunca diğer bir departmanda yönetici olan Jane ile oldukça samimidir. Sıklıkla birlikte kahve molalarında vakit geçirirler ve özel hayatlarına ve çalışma hayatlarına dair detaylıca konuşurlar. Birgün, Yolanda Jane’e: -Jane bir arkadaşına ihtiyacım var. Sana birşey anlatacağım, sana güvenebilir miyim? der. Jane bir dakika donar ve ardından, “Yolanda, biz seninle iyi arkadaşız ve sana anında evet demek isterdim, ama gerçek şu ki bazı durumlarda bu

teklifinden onur duyarım ama bazı konular var ki bu teklifini geri çevirmek durumunda kalabilirim. Eğer kurumsal politikaları ihlal edecek bir konu paylaşmak istiyorsan, bunu kabul edemem.” der.

Yolanda sessiz kalır ve Jane devam eder: -Tabi ki Jane anlatmak istediğin konuyu önemsiyorum ve sana yardım etmek için elimden geleni yapacağımı biliyorsun ve bu konu da bende gizli kalacaktır. Yolanda ikna olmuş şekilde, kendi müdürü ile ilgili yaşadığı bir sorunu Jane’e anlatır” (www.focus.com, çevrimiçi, 13.03.2012, 15:21).

Sorun yönetiminde şikayetin ilgi düzeyi, genellikle, davranışları içerir ve belli bir zaman diliminde ölçülebilir. Çalışana bu durumda yapılabilecek yardım, ne anlatmak istediğini dikkatlice dinlemek, ardından yaşadığı problemi analiz etmek ve iyice anlamak daha sonra da yaşadığı stres düzeyini azaltmaya çalışmaktır. Problem teşkil eden davranış ya da durum, çalışma yaşamında, çalışma atmosferinin uyumunu bozmaktadır.

Şikayetçi çalışan genellikle, uzun zamandır süregelen yüksek düzeyde saldırgan durumları dile getirmektedir ve kurumun geçmişte bu davranışa engel olamadığı için problemin devam ettiğini düşünür. Şikayetçi çalışan konu ile ilgili, abartılı açıklamalar ve talepler yapma eğilimindedir. Genellikle problemi tanımlamak için hukuki terimleri kullanmayı tercih eder:

“ Vardiya Müdürünün kapısının önündeki çalışanlar kapıyı vurup içeri girerler.- Sizinle konuşmamız gerek! Koridorda ne olduğunua ilişkin bir dosya istiyoruz. Burada farklı renkte insanlara saldırgan davranışlarda bulunuluyor! Bu durumdan şikayetçiyiz! Vardiya Müdürü -Whoo şeklinde konuşmayı keser ve- Neden biraz sakinleşip şuraya oturmuyorsunuz? Taye: -Oturmaya ihtiyacımız yok! Hatta sakin olmaya da ihtiyacımız yok. Bu kişilerin bugün kovulmasını istiyoruz!... şeklinde cevap verir” (<http://www.focus.com>, çevrimiçi, 13.03.2012, 15:21).

Bir şikayetle yüzyüze gelen bir yönetici, savunma yaklaşımı ile hareket edebilir ya da konudan duyduğu üzüntüyü belirtebilir veya çalışanları mantıklı olmaya çağırır. Bazen bu çabalar etkisiz kalabilir. Bu şekilde bir şikayetle karşılaşan kişi, kesinlikle konuyu duygusal yönden ele almamalı ve kişiselleştirmemelidir. Hatta bazen gerçekler acıdır yaklaşımı faydalı

bile olabilmektedir (Bagchi, 2011: 7).

Gerçekten de, şikayeti değerlendiren kişinin bu noktada avukat gibi bir açıklama yapması gerekir. Çünkü bu noktada şikayetçi kişi, gerçeklerden ziyade, karşısındaki dinleyicinin “kendi tarafında” olduğunu hissetmek ister.

Özetle, şikayeti değerlendiren kişi aşağıdaki hususları kapsamalıdır:

Şikayetçi kişiye teşekkür ederek, şikayetlerini dile getirdiği için memnun olduğunu açıklamak, Kişinin söylemek istedikleri dikkatlice dinlemek, Kişinin konuşmasını bölmekten kaçınmak, şüpheleri ve problemleri noktaları açıklamak, kanıt sunmasına yardımcı olmak, empati kurmak, açıklanan duygularla ilgili kişiye dönüt vermek ama gerçekleri saptırmamak, adımları detaylıca tanımlamak, bu şikayet başka biriyle paylaşılacak mı, Bundan sonraki görüşme nerede nasıl olacak, bir soruşturma olacak mı gibi, (Bruning, 2011: 9-10).

Şikayetçi kişiden temel olarak şu bilgiler alınmalıdır:

Ne oldu? Kimler olaya müdahil oldu? Ne zaman ve nerede gerçekleşti? İlk kez mi karşılaşıldı, tekrarlandı mı? Olayı kimler gördü? Kim duymuş ya da görmüş olabilir? Bunu kime anlattı, ne zaman anlattı Olaydan sonra konuya ilişkin ne gibi aksiyonlar alındı? Olayı açıklamada yardımcı olacak elektronik kayıtlar ya da buna benzer doğrulayıcı bilgiler bulunmakta mıdır?

Şikayeti ele alan kişi şunlardan kaçınmalıdır:

Abartılı, yorum katarak not almak. Eksik not almak. (Bunları önlemek için, önceden hazırlanmış bir form yardımcı olacaktır) Özele giren aşırı detaylı sorular sormak. Belli başlı detayları atlamak ya da gerekli soruları kapsamamak. Diğer çalışanlara ilişkin karakter yorumları yapmak, ya da kişilik haklarını zedeleyecek sorular sormak. Net olmayan, kanıtlanamayan, kişinin varsaydığı duyumları kayda geçirmek. Şikayetçiye “sizce bu durumun nedeni ne olabilir” gibi yorum soruları sormak. Şikayetçiyi belli bir tepkiyi vermesi için yanıltmak. Şikayette bulunan kişiyi “Yalancı, Ortalık Karıştırıcı, İspiyoncu”olarak etiketlemek. Şikayette bulunan kişinin şikayeti yanlışsa, bu durumun problem doğuracağını ifade etmek ve kişinin reputasyonunun sarsılacağını ifade etmektir.

Şikayet aşaması tamamlandığında, soruşturma açılması gerekiyor ise, ne tür bir

soruşturma yürütüleceğine karar vermek gerekmektedir. Bu tür vakalar halkla ilişkiler perspektifi ile olaya yaklaşan sorun yönetimi uzmanları tarafından ele alınmalıdır böylece işveren çalışan arasındaki psikolojik sözleşme doğru bir biçimde yönetilebilmektedir (www.focus.com ,çevrimiçi, 13.03.2012, 15:21).

3.1.2. Etkilenenler Yaklaşımı

Etkilenenler yaklaşımı yani “Stakeholders Approach”, kar amaçlı kurumları yasal bir varlık, bireylerin ve grupların işbirliği olarak görmektedir. Etkilenen hedef kitlelerin çıkarlarını koruma ve sahiplenme kapsamında bir kurumun, doğal yaşamı koruma sorumluluğu vardır. Buna göre doğal kaynakların sorumlu kullanımı, enerji tasarrufu, kirlilik yaymayı sınırlandırma ve atık yönetimi konu kapsamındadır. Tüketicilere olan sorumluluk, güvenli ürünlerin tasarlanması, üretilmesi ve paketlenmesi, kullanımı, reklam faaliyetlerinde gerçekçi olunması, müşteri şikayetleri ile ilgili prosedürler geliştirilmesini içermektedir.,

Diğer bir sorumluluk çalışanların refahına yönelik sorumluluktur ki, adil ücret ve faydaların sağlanmasını, ayrımcılığın ortadan kaldırılmasını, personelin ve profesyonellerin gelişmesi için fırsatlar yaratılmasını ve ilerlemeye olanak sağlayacak insan kaynakları politikalarına sahip çıkılmasını içermektedir. Yerel, ülke ve hükümet kurumlarına yönelik sorumluluk; kurumların ve yasaların gerektirdiği yaptırımların yerine getirilmesini, planlama ve araştırmalarda işbirliğini, kurumların yönetsel faaliyetlerinde koordinasyonunu içermektedir. Kurumun faaliyet gösterdiği bölgedeki kamuoyu topluma olan sorumluluk, çevresel, kültürel ve sosyal olanakların geliştirilmesini içermektedir. Medyaya olan sorumluluk ise; toplum refahını ilgilendiren konularda işbirlikçi ve gerçekçi olmayı içermektedir (Elçi, 2015:3).

Etkilenenler yaklaşımı, kurumun faaliyetlerinde ve bu faaliyetlerin neticelerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen tüm kişi ya da kurumları etkilenenler olarak tanımlamaktadır. Kurumun sorumluluğunun sadece çalışanlarına ya da müşterilerine değil tüm etkilenenlere karşı olduğunu altını çizmektedir (Elçi, 2015:3-4).

3.1.3 Kurumsal Sorumluluk ve Çalışma Ahlakı

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı bir kurumun, etik kuralları ile yakından ilgilidir.

Kurumsal sosyal sorumluluk kurumun faaliyet alanındaki kişi ve kurumlardan kişisel bir çıkar elde etmekten ziyade; dostça ilişkiler geliştirebileceği ve paydaş iletişimine katkı sağlayabileceği bir süreçtir. Günümüzde ise kurumlar ve uyguladıkları kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları oldukça karmaşıklaşmıştır.

Kurumların uyguladıkları kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları şu öğeleri içermelidir: Teşebbüs: Teşebbüs ve sahiplerinin sayısını artırmak için girişimleri ve girişimcileri desteklemek, Eğitim: Gençlerin yaşamlarına yeni ufuklar getirmeye çalışmak, Sanat ve Kültür: Bir dizi sanatsal faaliyete yardım sağlamak ve yöre insanıyla birliktelik sağlamak. Çevre: Yaşam kalitesini artırmak ve çevre güvenliğini sağlamak amacıyla global ve yerel her türlü çabayı sağlamak (Sietel,1995:509)

Belirli yaklaşımlara göre bulunması gereken özellikler ve kapsam bakımından; J.Nelson üç yaklaşımı önermektedir. Kurumun esas faaliyetlerine etkiler ve etik boyut: çevresel ve sosyal bakımından sorumlu kararlar almak, yoksulları gözönünde bulundurarak üretim ve dağıtım kaynaklarında sorumlu yatırımlar yapmak, çalışılacak yerel işler oluşturmak, vergileri ve hak sahiplerinin paylarını ödemek, sosyal insan kaynağı politikaları uygulamak, uluslararası kurumsal standartları uygulamak, teknoloji işbirliğini desteklemek. Sosyal yatırım ve hayırseverlik bakımından: geniş düzeyde işletmenin bulunduğu yere eğitim programları sunmak, sosyal ve hayır işleriyle bağlantılı girişimler için çalışanların gönüllü olarak programlar yapmasını sağlamak, kurumsal eğitim projeleri düzenlemek, yörenin sağlık problemlerine eğilmek, yörenin gelişimini destekleyen sponsorluklar yapmak, mobilizasyon ve şehirle ilgili gelişmelere kaynak ayırmak. Kamu politikası tartışmalarına katkıda bulunmak: sorumlu yabancı yatırım ve özel sektörün gelişimi için ortaya çıkan engelleri kaldırmak, eğitim, kurs , yerel ekonomik girişim, çalışma ve çevre yönetimi gibi konularda çerçeveler ve sosyal ve çevreler ilgili politikalara katkıda bulunmak, insan hakları standartlarını ve bozulma karşıtı girişimleri de kapsayan iyi yönetimi desteklemek (Zairi: 2013:174).

Dışsallıklar özel piyasaların ya da kamu kurumlarının faaliyetlerinin müspet ya da menfi etkilerini konuşurken kullandıkları bir terimdir. Mali tanımına baktığımız vakit, yapılan bir üretim ya da tüketim faaliyetinin başka bir kişi ya da kurumun fayda ya da maliyet fonksiyonuna bağımsız değişken olarak girmesidir (Bakkal, 2005:15). Bu türden teknik

olmayan bir tanımıyla bir kurumun geniş çevresinde dolaylı veya dolaysız olarak bıraktığı; ancak bedelini ödemek zorunda olmadığı için dikkate almadığı etkiledir (Meyer ve Kirby, 2013:1). Bu etki olumluysa pozitif olumsuzda negatif dışsallık olarak adlandırılırlar (Bakkal, 2005: 14-15).

Özel yahut kamusal olsun tüm kurumlar, gelinen noktada artık kendileri için dışsal maliyetleri /zararları örtbas edemeyeceklerini anlamış bulunmaktadır. Gelişen teknolojik araçlar ve iletişim teknolojileri sektöründeki ileri türev aygıtlar artık yaratılan dışsallıkları afişe etmeye başlamıştır. Ölçek ekonomileri büyüdükçe teknoloji ile donanmışlık seviyeleri de artmaktadır. Gerek regülasyonlar gerekse, hesap verebilirlik açısından kurumların zararlı etkileri ölçülebilir bir hale gelmiştir.

Bireylere, topluma ve doğaya karşı bir duruş sergileyen kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri, günümüzde dışsallıkları içselleştirmek için bir maskeleye çalışması olarak kullanılmaktadır. Sözümona kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerinin inandırıcılığı ve güven vericiliği kalmamıştır. Davranışsal finans alanındaki çalışmaların gösterdiğine göre; bir kurum itibarlı olarak kabul görmekte ise bireysel yatırımcıların yatırım kararları bu durumdan olumlu etkilenmektedir. Davranışsal olarak, yatırımcılar iyi bir yatırım fırsatının «iyi» firmalardan geleceğine inanmaktadırlar (Shefrin, 2001:17).

Kurumun itibarlı olarak kabul görmesi, mallarının yüksek fiyatlandırılmasına, iyi bir işgücünü çekmesine, maliyetleri düşürmesine sebep olmaktadır. Ancak, kurumların geneli itibar yönetimi konseptini finansal gerekçelerle uygulamaktadır (Larsen, 2002:4)

Toplumdaki en önemli operasyonel kaynak, güç-zenginlik-hatta sevgiden ziyade «güven»dir. Zira güven olmaksızın bir faaliyette bulunmak mümkün değildir. Güven ise; geçmişteki deneyimlere dayanmaktadır ve güven karar alım aşamasında kişi ya da kurumlara kendini güvende hissetmeyi getirmektedir. Böylelikle itibar gündeme gelmektedir. Şayet bir konuda hiçbir deneyim yoksa; o konu ile ilgili referanslar kontrol edilmektedir; yani itibar araştırılmaktadır. Karar alımlarında itibara göre seçim yapılmaktadır. Finansal yatırım kararlarında itibar çok daha fazla önem kazanmaktadır (Eissenegger, 2009:8).

Kurumlar ürettikleri negatif dışsallıkları içselleştirmek için gerçekten bu yöntemleri mi kullanmaktadır, bu mesele ileri izlekte tartışmalara açıktır. Bu yöntemleri uygulamak demek

aslında; “Evet, benim kurumum toplumsal olarak sosyal, ekonomik ve doğal çevreye karşı negatif bir dışsallık yani bir zarar oluşturmaktadır” önermesinin zımnı kabulüdür. Kurumlar ise günümüzde artık bu yöntemleri tercih etmemektedir. Oluşturdukları dışsal zararları adeta kamufle etme çabasına girişerek; kendilerini temize çıkarmaya çalışmaktadırlar. Tabiki araç olarak da “Aynanın Arkasındaki Sırrı” yani Kurumsal Sosyal Sorumluluk çalışmalarını kullanmaktadırlar. Neticede kurumsal olarak, “itibarlı bir kurum” olmayı seçmektedirler ve “marka değerlerini” korumaktadırlar. Zira bir kurum dışsallıklarını içselleştirdiğinde tüm topluma ve paydaşlarına karşı “sorumlu” bir kurum olarak algılanmaktadır. Kurumlar bu noktada niyet tasarımı dediğimiz çalışmayı yapmaktadırlar. Niyet tasarımı kavramı etik olarak tartışmalı bir kavramdır (Argenti, 2003:5-6).

Paydaşlara yönelik dört çeşit yönetim vardır. Bunlardan ahlakla alakalı ikisi ahlaka aykırı ve ahlaki yönetimdir. Ahlaka aykırı yönetim, paydaşları kendi çıkarları için kullanır. Ahlaka aykırı yönetim, müşterileri aldatmayı ya da kandırmayı ve yerel toplumu düşünmeden kuralları çiğnemeyi kapsamaktadır. Faaliyetlerini kâr yapma ve yasalara dayandırır. Ahlaki düşüncelere daha az yer verilir. Buna karşın ahlaken doğru bir yönetim, paydaşlarını eşit ortaklar olarak görür. Ahlaki yönetimi olan kuruluşlar müşterilerine bütün bilgileri sağlayarak ve müşteri tatmini için adım atarak dürüst muamele yaparlar. Sosyal kuruluşlar, aktif ve destekleyicidirler, toplum hedeflerini ve şirket hedeflerini karşılıklı olarak dikkate alırlar.

Kurumlar ahlaki bir ortam yaratmalıdır. Toplum, kurumların yüksek ahlaki değerlere sahip olmasını ve etkilenenler diye tarif edilen hedef kitleyi önemsemelerini talep etmektedir (Dauhterty, 2014:2-12).

3.1.4 . Çalışanlara Karşı Sorumluluk ve Çalışma Ahlakı

“Kurumsal sorumluluk”, “sosyal sorumluluk” “sosyal muhasebe”, “kurumların sorumluluğu” kavramları ve bunlardan başka ifadeler de çeşitli işadamları, siyasetçiler, sendika temsilcileri ve diğer kimseler tarafından da büyük ölçüde kullanılmaktadır. Sosyal sorumluluk, kurumların hızla değişen ekonomik, sosyal ve politik çevrenin ihtiyaçlarına cevap verme gereksiniminden kaynaklanmaktadır (Glenn ve Schmitdt, 2007: 8-9).

Toplumun kurumlardan beklentileri yeni bir boyut kazanınca, kurumlar da topluma karşı tutum ve davranışlarını değiştirerek üstlerine düşen sosyal sorumluluklarını yüklenmek ya da

yeniden gözden geçirmek durumunda kalmışlardır (Sabuncuoğlu, 2010: 26).

Sorumluluk içsel bir davranıştır. Yaşamın her anında, toplumun içinde, bireylere, doğaya ve sisteme karşı bir duruştur. Kurumsal sosyal sorumluluk kurumun toplam performansında, moral ve motivasyonu artırmakta, çalışan bağlılığını yükseltmekte, beğenilen ve toplum tarafından takdir edilen bir kurum olma konusunda yardımcı olmaktadır (Kadıbeşegil, 2012: 127-129).

Bir kurumun toplumsal davranışları olarak ele alınan başlıca davranış esasları; kurumun sosyal sorumluluk davranışı, ahlaki davranışı ve ekolojik çevreye karşı gerçekleştirdiği ekolojik davranıştır. Sosyal sorumluluk, günümüzün tüm kurumlarının yerine getirmeleri gereken ve kurumun topluma karşı sorumluluğunu gösteren bir davranıştır. Sosyal sorumluluk, karar verme sürecinde kişisel-kurumsal karar ve faaliyetlerinin tüm sosyal sistem üzerinde yaratacağı etkileri değerlendirme zorunluluğudur (Okay, 2008: 198).

Halkla ilişkiler uzmanları, temsil ettikleri kurumların toplumdaki imajını geliştirerek, kurumların sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır. Sosyal sorumluluk kavramı, kurumların faaliyetlerinden etkilenen ve kurum faaliyetlerini etkileyen faaliyetler veya kurumlar arasında olumlu ilişkiler kurmak olarak tanımlanmaktadır. Halkla ilişkiler birimi, kurum paydaşları ve kurum arasında ilişkinin kurulması ve söz konusu ilişkinin güçlenmesinde önemli hatta en etkin birimdir. Halkla ilişkiler, kurumlarda sosyal trendleri değerlendiren yegane yönetim fonksiyonudur (Sabuncuoğlu, 2010: 30).

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları kurumun çalışanlarını da kapsamalıdır. Bir yandan sosyal sorumluluk faaliyetlerine bütçe ayıran, ancak diğer yandan çocuk işçi çalıştıran, vergi kaçırarak, kurumla ve işçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili önlemleri para harcamak korkusu ile almayan markaların ve kurumların sorumluluklarını yerine getirdikleri söylenemez (Kadıbeşegil, 2012: 131).

Kurum çalışanları birer araç olarak değil, amaç olarak irdelenmelidir. Kurum varlığını borçlu olduğu insan gücüne, kişiliğine, görüş ve önerilerine saygılı davranmalıdır. Genelleştirmek gerekirse, toplum kurumun hizmetinde değil, kurum toplumun hizmetinde olmalıdır. Kurumun endüstriyel ilişkiler politikasına yeni bir yön çizmesi gerekmektedir. Çalışanların refah düzeyi artırılmalı, adil bir ücret düzeni getirilmeli, iş güvenliği

sağlanmalı, kadın, sakat ve hükümlülere ilgi gösterilmeli ve çalışanların kararlara katılması sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2010: 31). Böylelikle daha ahlaklı kurumlar ortaya çıkmış olacaktır.

3.2 . Çalışma Ahlakının Hedef Kitleleri

Çalışma ahlakı bakımından halkla ilişkilere mazhar olan paydaşlar, aslında halkla ilişkilerin tüm hedef kitlelerini kapsamaktadır; zira ahlak konsepti bütünsel ele alınması gereken bir vizyondur. Halkla ilişkiler literatüründe paydaş ve hedef kitle ayrımı çok net değildir. İngilizce “stake” kelimesinin Türkçe karşılığı, herhangi birşeyde özellikle de iş konusunda çıkar ya da ilgi sahibi kişidir. Stakeholder ise, Kuzey Amerika’da sömürgecilik döneminde, toprak sahiplerinin kazıklarını toprağa saplayarak sahip oldukları toprağı işaretlemelerine dayanmaktadır (Young,2008: 1986).

Hedef kitle kavramı ise halkla ilişkiler literatüründe, çoğunlukla paydaş kavramı yerine kullanılmaktadır. Bu kitleler daha doğru bir tanımlama ile izler-kitlelerdir (Rawlins, 2006:2). Stratejiler gerçekleştirilirken dört temel hedef kitle grubundan bahsedilir. Savunucu paydaşlar, aktif ve destekleyen paydaşlardır. Üçüncü taraf desteği, mektup kampanyaları, bağışlar, yatırımlar gibi destekleyici eylemlere katılımları istenen gruptur. Bu kitleye yönelik davranışların eylem ve davranış odaklı olması gerekmektedir. Uyuyan paydaşlar, aktif olmayan ve destekleyen paydaşlardır. Eğer aktif olmamaları enformasyon eksikliğinden kaynaklanıyorsa; mesajların kendilerini etkileyen sorun hakkında farkındalık ve kısıtlamaların algılanmasını azaltarak ve duygusal bağlantıyı artıracak ipuçlarını kullanarak mesajların ilgisizliğin potansiyel nedenlerine yönelmesi gerekir.

Rakip paydaşlar, aktif ve desteklenmeyen paydaşlardır. Bu gruba ilk tepki savunmacıdır. Ancak savunmacı mesajlar sadece bu grubu pozisyonunu güçlendirir. Savunmacı mesajlar uyanmış ancak destekleyici olduklarına ya da olmadıklarına henüz karar vermemiş kitlelere yönelik olursa daha yerinde olur. Kurumlar eğer kazan kazan çözümü istiyorsa, desteklenmeyen paydaşlara karşı çatışma çözümü stratejilerini kullanmalıdırlar. Kayıtsız paydaşlar, aktif olmayan ve desteklenmeyen paydaşlardır. Bu gruba yönelik içgüdüsel tepki, umursamamaktır; ancak bu grup bir sorun ile karşılaşır, ama bunun farkında değilse ya da bunun etkisini henüz görmüyorsa; halen uyanan daha sonra farkında ve sonrasında da

aktif bir kitle haline gelebilir. Bu grubu ilgili tutmaya devam edebilmek zor olabileceği için iletişim çabalarının çoğu sorunun kendisine dikkati çekmeye ve katılımlarını sağlamak için davet etmeye yönelik olmalıdır.

Halkla ilişkilerde ahlaki meseleler ve iç iletişim sorunlarında dikkate alınması gereken başlıca hedef kitleler, çevre, çalışanlar, tedarikçiler, yatırımcılar, dağıtımıcılar, tüketiciler ve kanaat liderleridir.

3.2.1. Çevre

31 Ocak 1999 tarihinde Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan tarafından Dünya Ekonomik Forumu'nda temel bazı ilkeler deklare edilmiştir. Burada çevre ile ilgili temel direktifler şöyledir: İlke 7: İş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemelidir. Çevre konusu yoğun bir bilgi gerektirir. Yasal mevzuatın takibinin yanı sıra, kıyaslama yoluyla farklı kurumların yaptıkları gözlemlenmekte ve uygulanmaktadır. Dünyadaki tüm çevre dostu yaklaşımlar takip edilmeli, desteklenmeli ve uygulama yolunda adımlar atılmalıdır. İşverenler ISO 14001 çevre standardını işyerinde uygulama yolunda adımlar atabilmektedirler.

İlke 8: İş dünyası çevreye yönelik sorumluluğu artıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermelidir. Kurumlar, çevre dostu tüm faaliyetleri, imkanlarıyla orantılı olarak desteklemelidir. Tüm ülke kurumları bu faaliyet alanına çekilmelidir. Üniversiteler, okullar, dernekler, çevre bilincine sahip olmalı ve çeşitli etkinliklere katılmalıdır. İlke 9: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesi ve yaygınlaştırılması özendirilmelidir. Çevre dostu teknolojiler hava ve suyun yanı sıra doğal kaynakların da makul fiyatlarla teminine yardımcı olmalıdır (Kadıbeşgil, 2012: 103-104).

Duyarlı kurumlar iyi komşuluk politikasını geliştirmek ve sürdürmek adına dikkatlidir. Hepsinden öte kurumun faaliyette bulunduğu yerdeki kişiler kurumun potansiyel müşterileri, çalışanları, gerçek müşterileri ve çalışanların aileleri olabilmektedir. Bunlardan bazıları kuruma dost bazıları düşman olabilir. Kurumun faaliyetleri yöreyi ve yöre insanını etkilemektedir. Gürültü, kirlilik, duman, koku- hatta kurumun görüntüsü bile kuruma karşı tepkiyi artırabilir Bu nedenle kurumun yöre insanıyla iyi ilişkiler içinde olması, çevresinin dilek ve ihtiyaçlarını karşılayarak sempati kazanması faydalı olacaktır (Okay ve Okay, 2007:

210).

Kurum yöneticileri ve halkla ilişkiler birimi kurum içinde ve dışında kapsamlı bir çevre ahlakı oluşturmalıdır. Gerçek bir çevre ahlakı, insan ve kurum dışında diğer varlıkların da haklarının bulunabileceğini, onların da bu haklarına saygı gösterilmesi korunması ve zarar verilmemesi gerektiği bilincine sahip olmayı gerektirmektedir (Sabuncuoğlu, 2010: 218).

3.2.2. Çalışanlar

Çalışanlar bir kurumun temel taşıdır. Dünya Ekonomik Forumu'nda çalışanlar ile ilgili ilan edilen ilkeler de mevcuttur. İş Dünyası ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalıdır İşverenler çalışanları sürekli dinlemeli, onlara uygun çalışma ortamlarını sağlayarak haklarını korumalıdır. Empati, sağduyu gibi çok bilinen kelimeler burada devreye girmektedir. İşverenler kendi çıkarlarını nasıl koruyorlarsa çalışanlarının da haklarını o derece koruyabilmelidirler. Bunun dışında kabul edilen ilkeler, İş Dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalıdır. İş Dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemelidirler. Her türlü zora ve zorla çalışmaya son verilmelidir. Her türlü çocuk işçiliğine son verilmelidir. İşe alma ve çalışma süreçlerinde ayrımcılığa son verilmelidir (Kadıbeşegil, 2012:102).

Çalışanlar ve potansiyel çalışanlar hem verimliliği etkilemekte, hem de kurumun dışarıya tanıtılmasında rol oynayabilen önemli hedef kitleler arasında yer almaktadır. Kurum içerisindeki ahlaki ortamın kurulması ve geliştirilmesinde halkla ilişkiler uzmanının rolü yadsınmaz. Yönetim ve çalışanlar arasındaki beklentilerin karşılıklı olarak ortaya konulmasında ve ahlaki çerçeve içerisinde değerlendirilmesinde etkin iletişimin rolü oldukça büyüktür. Bu nedenle halkla ilişkiler uzmanının/ sorun yönetimi uzmanının gerek kurum içi gerekse kurum dışı iletişimi güçlendirmesi gerekmektedir. Halkla ilişkiler, kurumdaki etik kodun oluşturulmasında, kurum içerisinde yaygınlaştırılmasında ve güncellenmesinde önemli bir rol üstlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2010: 211).

3.2.3. Tüketiciler

Bir ürünün üretilmesinde diğer bir ürünün üretilmesinde, diğer bir ürünün kullanılması; örneğin arabalar için lastiklerin kullanımı veya bazı yiyeceklerde sütün kullanımı ikincil destekçiler gibi ticari ve endüstriyel kullanıcıları ihtiva edebilmektedir. Tüketici grupların, yaş, cinsiyet, medeni durum, coğrafi dağılım gibi demografik bölümlere ayrılması bu gruplara ulaşmayı daha da mümkün hale getirebilmektedir (Okay ve Okay, 2007: 213).

Ahlaki ilkelere bağlı kalan yani topluma, bireylere önem veren, sosyal normlara dikkat eden kurumlar tüketiciler tarafından takdir edilmiş ve desteklenmişlerdir. Halkla ilişkiler uzmanlarının tüketici değerini fark edip bu konuya gerekli önemi vermesi gerekmektedir. Halkla ilişkiler uzmanları kurumların dışarıya açılan kapıları olmalıdırlar. Bu nedenle tüketiciler ile düzenli, sürekli, ahlaki ilişkiler kurulmalı; onların bütün beklenti ve isteklerine kulak vermeli, bu beklenti ve isteklerin üst yönetime ulaştırılması sağlanmalıdır. Halkla ilişkiler uzmanlarının toplumda değişen etik normları, değerleri tespit etmeleri ve kurumun duyarlılığının artırılmasını sağlamaları gerekmektedir. Tüketicilere kurumun ürün ve faaliyetleri hakkında doğru, dürüst, net, abartısız, kandırmacadan uzak bilgiler vermelidirler (Sabuncuoğlu, 2010: 214).

3.2.4. Finansal Kurumlar ve Yatırımcılar

Para piyasalarının hedef grupları içerisinde yerel banka yöneticileri, şirketler, hissedarlar ve yatırımcılar bulunur. Para piyasasının en üst düzeyinin altında yatırım uzmanları, borsa brokerleri ticari bankalar, sigorta şirketleri gibi büyük hisse senedi bloklarını alan kurumsal alıcılar bulunmaktadır. Para piyasasında aktif olarak yer alan aktörler kurumsal imajı iyi olmayan bir kuruluşa kredi vermeye istekli olmayacaklarıdır (Okay ve Okay, 2007:212).

Bu nedenle halkla ilişkiler uzmanları, kurum içerisindeki etik bilinci artırmalı ve kurumun etik ve sosyal normlara verdiği önemi her fırsatta kurum dışına duyurmalıdır (Sabuncuoğlu, 2010: 216).

Halkla ilişkilerin yatırımcı ilişkileri fonksiyonu mutlaka çalışma ahlakı ilkeleri ile

displine olmuş ve etik sorumluluk bilinciyle hareket eden bir fonksiyon olmalıdır. Bu veseb ile neticede kurumsal itibar da yapılan bu çalışmalardan olumlu etkilenecektir.

3.2.5. Kamu Kurumları ve Kanaat Liderleri

Açıkladıkları olumlu veya olumsuz görüşler ile insanları kurum hakkında etkileyebilen aileden, akademisyenlere, politikacılara, yazarlara, gazetecilere, din adamlarına kadar uzanan değişik meslek ve konumda olan insanların oluşturduğu bir gruptur. Kanaat liderlerinin fikirlerini açıkça ifade etmeleri demokrasinin bir parçası olmakla birlikte geleneksel, askeri, diktatöryal veya dini yönetimlerce idare edilen ülkelerde de bu liderleri görmek mümkündür (Okay ve Okay, 2007: 213).

Kurumlar kamu kurumları ile olan ilişkilerini evrak ve kağıt yükümlülüğünün ötesinde karşılıklı anlayışa ve işbirliğine dayalı toplumun refahını artırıcı çalışmalar olarak görmelidir. Kurumlar, yasalara uymalı bunu en önemli ödevleri olarak görmeli, devlete bu konuda yardımcı olmalıdırlar.

Halkla ilişkiler uzmanları, yasal yükümlülüklerin eksiksiz olarak yerine getirilmesine özen göstermeli ve tüm kurum çalışanlarının bu konuya karşı duyarlı olmaları sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2010:215).

3.3. Kurumsal Sorunlar ve Sorun Yönetimi

Halkla ilişkilerin iç iletişim fonksiyonu ile insan kaynaklarının temel ortak noktası işyerinde sorun yönetimidir. Bunlardan bazıları direkt olarak iç iletişimin ve ahlaki bozukluklardan kaynaklı olması bakımından kurumsal etiğin konu kapsamına dahledilmektedir. İnsan kaynakları mikro, mezzo ve makro anlamda aslında bir disiplin yönetimi uygulamaktadır; ancak iç iletişim sorun yönetimi uzmanları iletişimin çeşitli stratejik uygulamalarını kullanmak sureti ile farklı çözüm mekanizmaları kurabilmektedirler. Neticede sorun yönetimi bir bütündür ve iç iletişim halkla ilişkilerin birtakım stratejileri ile olaylar disiplinsel düzeye taşınmadan birtakım ön çözümler geliştirebilmektedir. İç iletişim kapsamında görevli iletişim uzmanları kurumda Sorun Yönetimi Uzmanları olarak addedilmektedir.

Neticede, işyerinde iletişim ile ilgili olan sorunların çoklu bir matrisi çıkarıldığında; çoğunun ahlaki sorunlardan kaynaklandığı ortaya konulmaktadır. Öyle ise sorun yönetimi ahlaki bir izlekte ele alınıp incelenmelidir. Sorunlar, iletişim araçlarından kaynaklanan sorunlar, işverene zarar verici açıklamalar yapmak, psikolojik ve fiziksel taciz, birçok türü bulunan ayrımcılık, devamsızlık sorunları, yetki gaspı, eksik ifa, tutarsız ve yanlış ifa, motivasyon kaybı sebebiyle ortaya çıkan performans düşüşü, hata sorunları, itaatsizlik ve verilen emri yerine getirmeme, agresiflik, kabalık, kavgacılık, düzensiz yaşayış, alkol ve uyuşturucu kullanımı olarak belirli bir ahlaki izlekte sınıflandırılmaktadır.

Sorun, kurum planları periyodu üzerinde bir kurumun faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyen dahili ve harici bir durum veya şart olarak tanımlanmaktadır. Bu tip sorunlar üç geniş kategoriye ayrılmaktadır. Birincisi şimdiki sorunlardır. İkincisi, ortaya çıkan sorunlar (iki ya da beş yıl içinde olması muhtemel sorunlardır), üçüncüsü ise sosyal eğilimlerdir. Bunlar yaşam biçimlerindeki, teknolojideki vb. değişikliklerdir (Dunn, 1986: 436).

Sorun yönetiminin kurum içi faydaları, kaynakların verimli olarak tahsisi, zamanında ve uygun iletişim vasıtasıyla ve kurum için bireylerin konuşma yeteneğini geliştirmeye çalışarak sorun karşısında kurumsal amaçları olumlu yönde etkileme, kurum stratejisini anlayarak ve hedeflerdeki sorunun etkisiyle ilgili olan bireysel görevleri anlayarak verimli ekip çalışmasını sağlamak, moral ve motivasyonu artırmak, sürprizlerin azaltılmasını sağlamak, belirsizliğin giderilmesini sağlamak, olumsuz olayların meydana gelmesini önleyerek kurumu muhtemel tehlike ve olumsuzluklardan uzaklaştırmaktır (www.issuemanagement.org, çevrimiçi, 04.05.2018: 13:30).

Sorun Yönetimi, genelde kriz yönetimi kavramıyla karıştırılsa da aynı şey değildir. Sorun yönetimi kavramının niteliğini iki ana öge elinde tutmaktadır. Birincisi, bir kuruluş üzerinde potansiyel etkisi olabilecek sorunların erkenden tespit edilmesi, ikincisi sorunların sonuçlarından faydalanmak veya olumsuz yönlerini en aza indirebilmek için hazırlanan stratejik cevaptır (Cutlip, Center ve Broom, 1994: 16).

Regester'in kriz tanımı: "Bir kurumun eylemlerinde hakkı olan hissedarlar, siyasiler, sendikalar ve bir sebeple çevre baskı grupları gibi harici gruplar ve medyanın geniş ölçüde dikkatini çeke, potansiyel bakımdan kurumun lehine olan olaydır" (Regester, 1995:159). Bu

tanımda gördüğümüz üzere, sorun yönetiminden çok daha farklı bir boyutu kabzetmektedir. Bu tahlilde kriz yönetimi, krizlerde krizleri önlemeye yönelik olarak hazırlanan kriz planları, kriz yönetim ekibi, kriz esnasında yapılan iletişim çalışmaları ve krizin kurumu ne ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan kriz sonrası değerlendirme faaliyetlerine yer verilmesidir (White, 1999: 112).

Kurumsal sorunları sınıflandırırken ve araştırma ölçeğini düzenlerken literatürde yer alan temel kurumsal sorunlar, kurum içi hedef kitlenin iletişim kalitesini etkilemesi bakımından belli kriterler eşliğinde geliştirilmiştir. Burada kişilik, davranış ve bu tezde kapsanan sosyal atomlar izleğinde çalışma ahlakına etki eden belli başlı skalalarda araştırmaya mazhar olan vakalar geliştirilmiştir. Sorunları tanımlarken; DSM-IV sorun tanı ölçütleri ve yine sorun yönetimi kapsamında SA-45 Sorun Tarama Ölçeği (STÖ)'nden yararlanılmıştır. Bu kapsama giremeyecek sorunların literatürel incelemesi için tanımlanması aşamasında; Şiddet İçeren ve İçermeyen Suç Davranışları Ölçeği (ŞİSDÖ)'den faydalanılmıştır. En son sınamada ise, genel bulgular Ahlaki Çözülme Ölçeğine göre iredelenip neticelendirilmiştir.

Ölçekler ışığında kurum içi sorunlar sınıflandırılırken, ölçeğe göre dağılım şu şekilde gerçekleştirilmiştir: önce sorunların kişilik /davranış bozukluğu sebebiyle ortaya çıkıp çıkmadığı sınıflandırılmıştır. Bu noktada iş klinik psikologlara düşmektedir ve Halkla İlişkiler bu durumda müdahale edemez. Sonraki adım eğer vakalarda kişilik/ davranım bozukluğu göstergeleri yoksa, suç içerip içermediğinin araştırılması aşamasına geçilmektedir. Sonraki bulgular ise sorun kaynaklarını ahlaki çözülme kapsamında araştırmaktır.

Davranış bozukluğunun ortaya çıkışında çeşitli etmenler rol oynamaktadır. Bunlar klinik psikolojinin konusu kapsamındadır. DB gösteren kişiler genelde düşük sosyoekonomik düzeyden gelen, parçalanmış ailelerin çocuklarıdır. Babalar genelde aileden uzakta veya evi terk etmiş, antisosyal kişilik özelliği taşıyan, alkol madde bağımlılığı gösteren kimselerdir. Annelerde de depresyon, kişilik bozukluğu ve somatizasyon bozukluğu söz konusudur. Dikkati çeken bir diğer özellik, bu aile özelliklerinin yanı sıra anne baba ve diğer aile üyelerinin çocuğa gösterdiği tutarsız ilgi ve hoşgörüdür. Çocuğa hiçbir şekilde disiplin uygulanmamış, engellenmemiş ve sınır konmamıştır. Karmaşık ve çapraşık aile ilişkilerinin egemen olduğu aile ortamından gelen veya reddedilmiş çocuklar öfkeli, talepkar ve yıkıcı olmakta ve olgun ilişkiler kurabilmek için gerekli olan engellenmeye tolerans

geliştirememektedirler. DB'nun etyolojisinde rol oynadığı kabul edilen bir diğer görüş de sosyoekonomik ve kültürel yönden yoksunluk içinde olan çocukların toplumda kabul gören yollardan gereksinimlerini karşılayamamaları ve bu yolla toplumda bir statü elde edemeyecek olmalarıdır. DB'da üzerinde durulan biyolojik etmenlerden birisi kromozom anomalilerdir.Yapılan araştırmalar sonunda salt genetik geçişten ziyade genetik+çevre etmenlerinin bir arada rol oynadığı kanısı daha fazla kabul görmektedir (Ekşi, 1999:25). Bu konular Halkla İlişkiler'in iletişim ve etkileşim halinde olduğu konular olmakla birlikte klinik psikologların inceleme alanıdır. Bu şekilde bir sorun mevcut ise Halkla İlişkiler konuya müdahil olamaz. Ancak ölçek faktörlerinin de ortaya koyduğu üzere, sorunlar, suça yönelik ya da suç oluşturmeyen disiplinsel ve iletişim kökenli ise; veya ahlaki bir izlekte ise Halkla İlişkiler bu noktada devreye girmelidir.

3.3.1. İletişim Araçlarından Kaynaklanan Sorunlar

Halkla ilişkilerin en önemli araçlarından biri iletişim araçları olduğundan dolayı, iletişim araçlarından kaynaklanan sorunlar sorun yönetimi uzmanlarınca oldukça önem atfedilen konulardandır. Bu sorunlar, çeşitli vasıtalarla açıklamalar, bildirimler yaparken, yahut iletişim teknolojileri sistemlerini kullanma esnasında başgösterebilmektedir.

İşyeri telefon- internet ve e-posta sistemini kötüye kullanma durumu da temel sorunlardandır. İşyeri telefon, internet ve e-posta sisteminin kötüye kullanılması en sık görülen belli başlı işyeri iç iletişim sorunlarındandır.

Özellikle e-posta bir iletişim aracı olarak yaygınlaşmıştır. Bireysel ve hızlı bir biçimde direkt olarak hedef kitleye, istenen gruba hitap edebilme olanağını sağlamaktadır. E-posta ayrıca geri bildirim de alınabilmesi bakımından, bir halkla ilişkiler aracı olarak kullanılmaya oldukça müsaittir (Okay ve Okay, 2008: 272).

İnternet kullanımında meseleye intranet üzerinden bakmak gerekmektedir. Intranet kullanımı özellikle kurum içi iletişim çalışmaları bakımından oldukça önemlidir. Çalışanlar intranet aracılığı ile tüm bilgilere en kısa bir sürede ulaşabilmekte ve kurum içi intranet yahut e-posta aracılığı ile iletişim kurabilmektedirler. Telefon sistemi de iletişimi sağlamak için oldukça önemli bir iletişim aracıdır.

Telefon, elektronik posta ve internet sistemlerinin kuruma zarar verici bir biçimde kullanılması kurum itibarını sarsıcı bir unsurdur. Bu sistemlerin ihlal edilmemesi için iç prosedürler oluşturulur. Önemli olan sıkı bir biçimde katı prosedürler ile iletişim örüntüsünü baştan yapılandırmak değildir. Önemli olan, uygulanabilir bir biçimde iletişim araçlarını etik ve doğru bir biçimde kullanmaktır. Çalışanlar iletişim araçlarını kuruma zarar verecek bir biçimde kullanmamalıdır. Sorun yönetimi uzmanları, kurumlarda iletişim araçlarının denetimini sağlar ve uygunsuzlukları tespit eder. Herhangi bir kriz yaşamadan önce bir vaka şeklinde uygunsuzlukları ele almakta ve çözüm önerileri geliştirmektedirler (Okay ve Okay,2008: 272-273).

3.3.2. İşyerine Zarar Veren Açıklamalarda Bulunmak

İşyerine zarar verici açıklamalar yapma, yetki dışı açıklamalar yapma, bildirimlerde bulunma ve röportaj verme konuları önemli sorunlardır.

Kuruma zarar verici açıklamalar yapma, yetki dışı açıklamalar yapma, yetki dışı bildirimlerde bulunma ve yetki dışı röportaj verme, iletişim araçları yönetiminde başgösteren temel kurum içi iletişim sorunlarından. Amaca ve ulaşılmak hedefe göre kullanılacak çok sayıda kurum içi iletişim ve halkla ilişkiler yöntemi mevcuttur (Okay ve Okay, 2008: 263).

Sorun yönetimi uzmanları, işyerine zarar verici açıklamalar yapan, yetki dışı açıklamalar yapan, yetki dışı bildirimlerde bulunan ve yetki dışı röportaj veren çalışanları ve sorunlu davranışları tespit etmektedir ve vaka yönetimi uygulamaları ile kurumdaki bu tür sorunlar çözülmektedir.

Yanlış iletişim uygulamaları, kurum itibarına zarar verebilir. İnsanların ve kurumların en önemli varlığı itibarlarıdır. İtibar, kurum için saygınlık, güvenilirlik, prestij ve değer kaynağıdır. İtibar, uzun bir sürede tutarlı davranışlar ile kazanılır ancak basit bir hata yahut bir kriz sonrası çok çabuk kaybedilebilir. Kurumun iç iletişim sorunu düzeltilmezse, bu takdirde ortaya çıkan durum kurum itibarına zarar verici olabilmektedir.

İletişim araçlarından kaynaklanan sorunlar ve işyerine zarar veren açıklamalarda bulunmak sorunu, narsistik kişilik bozukluğu içerebilmektedir. Narsistik kişilik bozukluğu, DSM-IV

tanı ölçütleri: Sayılanlardan en az beşinin olması ile belirli, genç erişkinlik dönemimde başlayan ve değişik koşullar altında ortaya çıkan, üstünlük duygusu, beğenilme gereksinimi ve empati yapamamanın olduğu sürekli bir örüntüdür. Buna göre, kendisinin çok önemli olduğu duygusunu taşır. Sınırsız başarı, güç, zeka, güzellik veya kusursuz sevgi düşlemleri üzerine kafa yorar. Özel ve eşi bulunmaz birisi olduğuna ve ancak başka özel veya toplumsal durumu üstün kişilerin kendisini anlayabileceğine ya da ancak onlarla arkadaşlık edebileceğine inanır. Çok beğenilmek ister. Hak kazandığı duygusu vardır. Kişilerarası ilişkileri kendi çıkarı için kullanır, amaçlarına ulaşmak için başkalarının zayıf taraflarını kullanır. Empati yapamaz. Çoğu zaman başkalarını kıskanır ya da başkalarının kendisini kıskandığını sanır. Küstah, kendini beğenmiş davranış ve tutumlar sergiler. Bu durumda iletişim araçlarını şahsi ve çıkarı için kullanmada, hak kazanma, empati kuramama ve vereceği zararı hesaplayamama, ilişkilerini çıkarına kullanma, kendisini önemli görme gibi birçok kriteri karşılayan durumlar oluşabilir (Avcu, 2006:7-12).

Bundan sonraki adımda, şiddet içeren ve içermeyen davranışlar ölçeğinin faktör yapısında sayılan unsurlardan, devlet/kurum malına zarar verme, başkasının malına zarar verme kapsamında bu davranışın şiddet içermeyen bir suç sayılabileceği ortaya konulmaktadır. Ahlaki çözüme algısına göre ise, faktörlerden, “Birşeyi sahibinin izni olmasa bile geçici olarak almakta/kullanmakta bir mahsur görmemek”(M1) faktörüne göre ele alınabilir. Bu durumda iletişim araçlarından kaynaklanan sorunlarda, önce narsistik kişilik bozukluğu göstergeleri, sonra ŞİSDÖ faktörlerden şiddet içermeyen suç ve ahlaki çözüme ölçeğinde de M1 faktöründe göre soru yapılandırılmıştır.

3.3.3. Psikolojik ve Fiziksel Taciz

Çalışma yaşamında, çalışma barışını tehdit eden unsurlardan biri de “psikolojik taciz” dir. Bu kavram, küresel literatürde duygusal zorbalık-“mobbing”⁴ olarak da geçmektedir. Psikolojik taciz durumu işle ilgili olan çatışmalar tarafından aşama aşama tetiklenen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Çatışma düzeyi iyice yoğunlaştığı zaman bir çalışan daha dezavantajlı bir duruma düşmektedir ve diğer çalışanlar iş arkadaşları, üstleri, astları) tarafından saldırgan davranışların hedefi haline gelmektedir (Solmuş, 2008: 384). Psikolojik taciz, kanıtlama bakımından oldukça zor bir durumdur.

⁴ Duygusal zorbalık, psikolojik sataşma, taciz.

Dolayısı ile psikolojik taciz vakası yaşayan ve bunu işverene yahut sorun yönetimi uzmanına aktarmak isteyen çalışanlar için, sorun yönetimi uzmanlarının takip ettiği “mutlu çalışan hatları” mevcuttur. Sorun yönetimi uzmanları bu hatlara düşen şikayetleri tarafsızca, gizlilik prensipleri, ahlak ve iyi niyet kuralları çerçevesinde değerlendirmektedirler.

Fiziksel taciz de sorun yönetimi uzmanlarının karşılaştığı şikayet unsurlarındandır. Sorun yönetimi uzmanlarının en çok karşılaştıkları fiziksel taciz türü; cinsel tacizdir. Nedeni psikolojik bozukluk olan cinsel davranış bozukluklarına “psikoseksüel bozukluklar” adı verilmektedir (Cüceloğlu, 2003: 466). İki temel türde gerçekleşebilir: teşhir ve ırza geçme. Bu davranışların yeri iş hukukunda bellidir ve suç teşkil eden bu normaldışı (anormal) davranışların yaptırımı açıktır. 4857 Sayılı İş Kanunu’na göre derhal fesih sebebi ve ayrıca tacizin boyutuna göre tazminat davası sebebi olabilmektedir.

Sorun yönetimi uzmanları, taciz tecavüz ve darp gibi fiziksel taciz olgularını ortaya çıkarıp vakalara yönelik delil toplamaktadırlar. Daha sonra çalışanın hukuki savunmasında gerek hukuksal; gerek psikolojik yönden korunmasına, isnat durumlarının ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Aynen psikolojik taciz vakalarında olduğu gibi ihbar hatları yoluyla da şikayetleri toplamaktadırlar.

DSM-IV tanı kriterlerine göre; davranım bozukluğu tanı ölçütleri: En azından bir tanı ölçütünün son 6 aydır bulunması koşuluyla aşağıdaki tanı ölçütlerinden üçünün (ya da daha fazlasının) son 12 aydır bulunuyor olması ile kendini gösteren, başkalarının temel haklarına saldırıldığı ya da yaşa uygun başlıca toplumsal değerlerin ya da kuralların hiçe sayıldığı, yineleyici bir biçimde ya da sürekli olarak görülen bir davranış örüntüsüdür. Bu kişi çoğu zaman başkalarına kabadayılık eder, gözdağı verir ya da gözünü korkutur. Çoğu zaman kavga-dövüş başlatır. Başkalarının ciddi bir biçimde fiziksel olarak yaralanmasına neden olacak bir silah kullanmıştır. İnsanlara karşı fiziksel olarak acımasız davranmıştır. Hayvanlara karşı fiziksel olarak acımasız davranmıştır. Başkasının göz önünde çalmıştır (örn. Saldırıp soyma, çanta kapıp kaçma, göz korkutularak alma, silahlı soygun). Birisini cinsel etkinlikte bulunması için zorlamıştır. Davranış bozukluğu tanı kriterlerinin hemen hemen hepsini karşılamaktadır. Bunu klinik psikologlar teşhis edebilmektedir (Avcu, 2006:12-20).

Bunun sonraki adımda, şiddet içeren ve içermeyen davranışlar ölçeğinin faktör yapısında sayılan unsurlardan, faktör II skalasındaki tüm maddeleri kapsamaktadır. Bu maddeler, birini yumruklama, birini tekmeleme, birini itme, hırpalama, sıkma, birini dövme, birini tırnaklama, birini duvara itme, birine vurma, birini ısırma, birine birşey fırlatma, birini tokatlama, birinin kolunu bükme, saçını çekme, birinin parmaklarını bükmedir.

Bu vakalar genellikle durumlarda kendilerini haklı bulduklarından veya savunma amaçlı cinsel ve psikolojik tacize girişmektedirler. Vaka yapılandırılırken ahlaki çözüme algısı faktörlerinden M6 ve M7 faktörleri üzerinde durulmuştur. Buna göre M6: “Kötü davranan birinin kendisine de kötü davranılmasında hiçbir sakınca görmüyorum.”ve M7: “ğer birine yanlış davranılıyorsa buna kendisi sebep olmuştur.”

3.3.4. Ayrımcılık

Ayrımcılık tanımlanması zor ve çok net olmayan karmaşık bir kavramdır. Ayrımcılık bir süreç veya kişi ve grupları etkileyen süreçlerden oluşmaktadır. İletişim kapsamına mazhar olan çok farklı türleri mevcuttur.

Bu tür ayrımcılığı aktif olarak kurumlarda uygulayan bireylerde kişilik ya da davranış bozukluğu olabilir. Bu klinik psikologların uzmanlık alanıdır. DSM-IV tanı kriterlerine göre;

Sağduyuda, önyargı belirli türde kişiliklerin bir dışavurumu olarak görülür. Önyargı bağlamında sözü edilen kişiler, genellikle, sürekli kendi ait olduğu gruba öncelik veren, diğer tüm dış grupları reddeden, dış grup üyelerine düşmanca davranan, hoşgörüsü olmayan ve diğer taraftan kendi grubunda kendinden üstte olanlara itaat eden kişilerdir. Toplumda böyle kişileri ayırt edebiliriz belki ama kimse kendisinin bağınaz (güçlü önyargıları olan kişi) olduğunu kabul etmez (Augustinos, Walker ve Donaghue, 2006: 226).

Sağduyuda hakim olan bu bağınaz kişilik tablosu sosyal psikologların da ilgi alanındadır. Sosyal psikolojide yarım yüzyıldan fazladır bağınaz kişilikleri açıklamak vebağınaz kişiliklerin önyargıya nasıl yatkın olduğunu ortaya çıkarmak için çalışmalar yapılmaktadır. Otoriteriyen kişilik kuramı bunlardan ilkidir. Almanya’da Nazi faşizminin yükselişi, ABD’de bir grup araştırmacıyı faşist rejimleri mümkün kılan psikolojik özellikleri

çalışmaya yönelmiştir. Adorno'nun başını çektiği bu grup, anket ve görüşmeye dayalı pek çok araştırmadan sonra, ortaya çıkışını psikanalitik kuramla açıkladıkları, otoriteryen kişilik görüşünü geliştirmişlerdir. Araştırmacılar, işe Amerikan işçilerindeki Yahudi karşılığının derecesini ölçerek başlamışlar ve daha sonra diğer azınlık gruplarına yönelik önyargıların ve kendi gruplarına yönelik etnosentrik tutumların olup olmadığını araştırmışlardır. Otoriteryen kişilerin sadece bir azınlık grubuna değil, tüm azınlıklara güçlü önyargıları olan, bağınaz kişiler olduğu ortaya çıkmıştır (Hogg ve Vaughan, 1995).

Araştırmacılar bundan sonra belirli gruplara yönelik önyargıları hiç söz konusu etmeksizin, kişilerdeki otoriteryen ve faşist eğilimleri belirlemek üzere F (Faşizm) ölçeği geliştirmişlerdir. F ölçeğinde, otoriteryen kişiliği saptamaya yarayan dokuz boyut mevcuttur. Buna göre otoriteryen kişilik bozukluğu tanı kriterleri: (F Ölçeği) Gelenekçilik (konvansiyonalizm): Geleneksel, orta sınıf değerlerine katı bağlılık. Otoriteryen boyun eğme: Ait olunan grubun idealize edilmiş ahlaki otoritelerine yönelik, sorgulayıcı, boyun eğici tutum. Otoriteryen saldırganlık: Geleneksel değerleri çiğneyenleri ya da çiğnemek isteyenleri yakalamak için tetikte olma, onları kınama, reddetme ve cezalandırma eğilimi. Öznelci bakış karşıtlığı (Anti-intraseption): Öznel, yaratıcı, esnek düşünmeye karşı olma. Boş inançlı ve kalıpyargılı olma: Bireyin, kaderinin mistik olarak belirlendiğine dair inançlara sahip ve katı kategorilerle düşünme eğiliminde olması. Güç ve "sertlik": Sürekli baskı-boyun eğme, güçlü-zayıf, lider-takipçi boyutlarıyla düşünmek ve kaygı duymak, güçlü kişilerle özdeşleşme, dayanıklılık ve sertlik konusunda abartılı bir iddia sahibi olma. Yıkıcılık ve sinizizm (olumsuzculuk): Genelleşmiş bir düşmanlık, insanları yerme ya da onlara iftira atma. Yansıtma eğilimi: Dünyada olan bitenin vahşi ve tehlikeli olduğuna inanmaya yatkınlık; bilinçdışı çatışmaları dışarı yansıtma. Ayrımcılık yapan bireylerde bu sorunu oluşturmada gerekli tanı kriterlerinin tespitini klinik psikologlar sağlayacaktır.

Kişilik bozukluğundan kaynaklanmıyor ise; şiddet içeren ve içermeyen davranışlar ölçeğinin faktör yapısında sayılan unsurlardan hiçbirine girmemektedir. Bu kapsamda daha ziyade bir psikolojik faktör olduğu dillendirilebilmektedir. Vakalar yapılandırılırken, ahlaki çözülme algısı faktörlerinden, M2: "Başkaları kendini abartılı bir şekilde yansıtıyorsa benim de kendimi abartmamda bir sakınca yoktur." maddesi ve M6: "Kötü davranan birinin kendisine de kötü davranılmasında hiçbir sakınca görmüyorum." maddesi dikkate alınmıştır.

3.3.4.1. Yaş Ayrımcılığı

Uluslararası Hür Sendikalar Konfederasyonu (ICFTU) 2003 yılında toplanan 18. Dünya Kongresi'nde alınan kararlarda, ayrımcılığın kişilerin kendi potansiyellerini gerçekleştirmekten, ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal gelişmelere katkı yapmaktan alıkoyduğu ifade edilmektedir (Baybora,2007: 41-43). Ayrımcılığın da çeşitleri bulunmaktadır.

Yaş ayrımcılığının Loge ve Tuckmann'ın tanımına göre: "İşte ve sanayide 45 yaş üzeri kadın ve erkeklerin, yaşlı işçilerin işe alınmalarında, yükselmelerinde ve işte tutulmalarında, önemli sınırlamalar vardır." Ayrıca Eurolink'e göre, "yaş ayrımcılığı kavramı, ayrımcılık için yaşın kullanımının haksız olduğu ve yaşlı çalışanlara haksız muamele durumlarında uygulanmaktadır" (Baybora, 2007: 45).

Yaş ayrımcılığına karşı, sorun yönetimi uzmanları, çeşitli önlemler alırlar ve kurallar oluşturular. Sorun yönetimi uzmanlarının geliştirdiği birtakım formlar operasyonel evrak yaş ayrımcılığı sorunlarının daha düzenli bir biçimde takip edilmesini sağlamaktadır.

3.3.4.2. Cinsiyet ve Cinsel Tercih Ayrımcılığı

Cinsiyet durumundan ayrımcılık da sorun yönetiminin yönetsel meseleleri arasındadır. Eşitlik konusu kapsamında cinsiyet yönünden hatta toplumsal cinsiyet yönünden de "eşit işe eşit ücret" prensibinin uygulanması ve diğer mağduriyet durumlarının ortadan kaldırılması gerekmektedir. Türkiye'nin taraf olduğu sözleşmeler, T.C. Anayasası ve yasal mevzuat gereği kadın-erkek eşitliği sağlanmalıdır. Hem sendikalar, hem de işverenler, cinsiyet ayrımcılığının önlenmesi için eğitim çalışmaları yapmalıdır. Çalışan kadınlara yönelik olası, fiziksel, psikolojik, sözel ve cinsel her türlü şiddet önlenmelidir. Kadın ve erkekler arasında fırsat eşitliği sağlanmalıdır. Eğitim, kariyer ilerlemesi olanaklarından kadın çalışanlarının yeterli biçimde yararlanması için gerekli tedbirleri almalıdır (Petrol İş Kadın Dergisi, 2011: 11). Sorun yönetimi uzmanları cinsiyet ayrımcılığına karşı çeşitli operasyonel araçlar geliştirmekte ve durumu yakından izlemektedirler.

İş tatmini bakımından bayanların iş tatmininin artmasında ev ve kurum arasındaki çalışma

esnekliğinin artması önemli bir etkidir. Özellikle erkekler için, çalışma gruplarının cinsiyet dağılımının iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan, çalışma gruplarının cinsiyet yapısındaki dağılım ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacıların bulgularına göre, hem bayanlar hem de erkekler için, cinsiyetin dengeli biçimde dağıldığı çalışma gruplarındaki iş tatmini homojen gruplar ile karşılaştırıldığında daha yüksektir (Jones, 2008: 3).

Cinsel tercih, bakımından da ayrımcılık yapılmaktadır. Kişinin cinsel tercihi ne olursa olsun, “eşit işe eşit ücret” prensibi temel hareket noktası olmalıdır. Kişinin yaşadığı cinsel tercih ayrımcılığı iletişim uzmanlarına bildirilmeli ve vaka kayıtları ile mutlaka sorunlar çözümlenmelidir. Eşitliğe dair kod, prosedür ve politikaların da önleyici etmenler olarak ele alınması gerekmektedir.

3.3.4.3. Engellilik Durumundan Ayrımcılık

Engellilik durumundan ayrımcılık günümüz çalışma yaşamının en ciddi sorunlarındanır. Aslında pozitif ayrımcılık gerektiren engellilik durumu, çalışma hayatında tam aksine bir ayrımcılık konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok çalışan engellilik durumu yüzünden çalışma yaşamından dışlanmakta ve psikolojik ve maddi zorluklar yaşamaktadır.

Sosyal hayata uyumda güçlük çeken bireylerin kaynaştırılması ve yaşanan vakaların mutlaka gün ışığına çıkarılması gerekmektedir. Sorun Yönetimi uzmanları engellilik ayrımcılığına karşı çeşitli organizasyonlar ve operasyonel araçlar geliştirmekte ve durumu yakından izlemektedirler.

3.3.4.4. Irk Ayrımcılığı

Irk durumundan ayrımcılık vakalarına ülkemizde çok fazla rastlanmadığından; bu durum çok ciddi bir toplumsal problem olarak değerlendirilmemektedir. Ayrımcılığın bir türü olan ırk durumundan ayrımcılık, sorun Yönetimi uzmanlarının görev kapsamına giren bir konudur. Ayrımcılığın her türü için olduğu gibi bunun için de operasyonel araçlar geliştirmek yoluya ırk durumundan ayrımcılık vakaları ve davalarında sorun yönetimi uzmanları rol almaktadır. Sorun yönetimi uzmanları tarafların operasyonlarında kullanacağı araçlar üretmektedir.

Irk konusunun ayrımcılık unsuru olarak kullanılması oldukça tehlikelidir. Günümüzde arı ırk

kavramının kuramcısı olarak İngiliz doğa bilimci Francis Galton gösterilmektedir. Galton Charles Darwin'den etkilenmiştir. 1800 yılında, Galton toplumların biyolojik olarak gelişmesi konusuna eğilmeye başlamıştır. Galton'a göre, sosyal politikada toplumun doğal gelişimine engel olacak şekilde aşağı değerli kimseler, hiçbir zaman doğru yaşamın kurallarına uymamakta, aynı zamanda çok çocuk yapmaktadırlar. Bu da arî ırkın iktidarını tehdit etmektedir. Galton'a göre, tüm bu gelişmeler sonuç olarak toplumun kalitesini bozmakta ve çağdaş bir medeniyetin gelişmesini engellemektedir (Yürükel, 2004: 70). Irkçı kavramların doğuşunu bu fikirler tetiklemiştir.

Bunun gibi hemşehricilik ve memleketçilik de ayırım konusu yapılmakta, belirli bir iş konusunda hemşehriler birbirine pozitif ayrımcılık yapmaktadır. Bunun çalışma barışı üzerinde olumsuz bir etkisi vardır. Irkçı ve memleketçi bir bakış açısı ile çalışma yaşamının barışının, çalışma atmosferinin dengesinin bozulmaması için sorun yönetimi uzmanlarına oldukça önemli görevler düşmektedir.

3.3.4.5. Din Ayrımcılığı

Ayrımcılık din ve dini inanç sebebiyle de ortaya çıkmaktadır. Din sebebiyle yapılan ayrımcılık çalışma yaşamındaki dengeleri bozmakta ve ayrımcılığa maruz kalan kişinin duygusal denge durumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Tarih boyu incelediğimizde, dinlerin edindiği biçimler insanların taptıkları tanrı ve tanrıçaların adları sınırsızdır (Büyük Dinler ve Mezhepler Ansiklopedisi, 1964: 11). Kişi inanç hürriyetini koruyabilmelidir. Dini inanç konusunda temel ayrımcılık vakaları yaşanabileceği gibi mezhepsel ayrımcılıklar da mevcuttur. Kişi belirli bir mezhebe mensubiyeti nedeniyle işe alınmakta ya da alınmamakta, pozitif ya da negatif ayrımcılık objesi olabilmektedir.

3.3.5. Devamsızlık

Disiplin, bir kurumun amaçlarına ulaşmasını, hiyerarşik düzene uygun davranılmasını sağlayan bir güçtür. Gerçek anlamda disiplin, astların kendi içlerinde gelişen ve kendi arzularıyla ortaya çıkarılan bir nizamdır (Eren, 2004: 385).

Disiplin tamamen bir cezalar sistemi değildir. Temel disiplin sorunlarını değerlendirerek kuruma uygun çözüm programları geliştirmek, sorun yönetimi uzmanlarının görevidir. Farklı disiplinsizlik çeşitleri mevcuttur. Bunlardan kurum içi sorunları tetikleyen en önemli tür

devamsızlıktır (Engström, 2005: 35).

Devamsızlık Türk İş Mevzuatı'nda düzenlenmiştir ve işverene ihbarsız tazminatsız derhal fesih hakkı tanımaktadır. Önemli olan hukuksal süreç başlamadan sorun yönetimi ilişkileri uygulamaları vasıtası ile bu sorunları çözmek ve çalışma barışını tekrar tesis etmektir. Hastalığın kötüye kullanılması yolu ile devamsızlık yapılması en temel işyeri disiplin sorunlarından biridir. Hastalığı kötüye kullanan çalışanların genel davranış eğilimleri, kronik bir hastalığı yahut; başgösteren bir hastalığı öne sürerek devamsızlık yapmalarıdır (Lacroix ve Brouard, 2011: 4). Terapötik duygusal tarafsızlık ve nesnellik içerisinde, sorun yönetimi uzmanları bu problem karşısında, bozulmuş gerçek kendiliğin tedavisi için uğraşırlar. Kullanılan temel yöntem:“iletişimsel örtüşme”dir (Masterson, 2009: 85).

İşe geç gelmek de devamsızlığın kuruma en çok zarar veren türlerindedir. İşyeri iç iletişim sorunlarından biri olan işe geç gelme davranışının düzeltilmesi, çalışmanın devamlılığı ve verimlilik için oldukça önemlidir. Teknik olarak devamsızlık ölçümlerinde 17 günün altındaki devamsızlıklar “kısa dönem devamsızlık” olarak değerlendirilmektedir (Markussen, 2009: 8). Diğer devamsızlık türlerinden farklı bir tür olarak işe geç gelmek, iş stresi ile ilişkilendirilmektedir (Leontaridi ve Ward, 2002: 17). Kurumlarda sorun yönetimi uzmanları işe geç gelme davranışını analiz ederek, sebepleri ortaya dökerek, davranışı değiştirme çalışmaları yapmaktadırlar.

Kurumda sürekli çalışılan süreyi hesaplama, çalışılan sürenin peşinde koşma, bu arada iş yapmayı erteleme davranışına “işyerinde saat tutmak” denir. Bu durum genelde belgelenemez. Holmstrom'un 1992 yılındaki çalışmasında öne sürdüğü üzere, çalışma ilişkisinde çalışanın yeteneği gözlemlenemiyor ve ölçülemiyorsa ve kişinin iş sonuçları yöneticisi tarafından değerlendirilmiyorsa, çalışanlar hırsla başladıkları ve performansa özen gösterdikleri işlerinde, kıdem kazandıkça işi daha az önemsemeye başlamaktadırlar. Bu sebeple işteki motivasyonları düşmekte sadece geçirilen süre önem kazanmaktadır. İş tamamlamaktan ziyade, iş süresini tamamlamak için uğraşmaktadırlar (Ichino ve Riphahn, 2001:6). İşleri ikinci plana atarak, çalışılan saatleri ölçen çalışanın performansı düşmekte, aynı zamanda çalışma yaşamında da başarısız olmaktadır. Sorun yönetimi uzmanları bu durumları teşhis ederek, çözümler geliştirmekte ve çalışanın işyerinde saat tutma davranışını düzelterek, kişiyi işine kanalize etmektedirler (Corey, 2008: 273).

Çalışma saatleri içerisinde izinsiz olarak, (çoğu zaman habersiz bir biçimde) işyerinden çıkıp çıkıp gitme davranışına, “izinsiz olarak işyerinden ayrılma”denir. İş ilişkisinin bir unsuru da bu tür devamsızlıktır. Sorun yönetimi uzmanları tarafından durum tespit edilerek, vaka yönetimi uygulamaları kapsamında davranış değiştirilmektedir. Böylelikle uzun vadede iş ilişkisi zarar görmemiş olmaktadır. Çalışanın devam prosedürüne uygun davranması sağlanarak problem ortadan kaldırılmış olmaktadır.

DSM-IV tanı kriterlerine göre; antisosyal kişilik tanı kriterlerine devamsızlık sorunu çoklu skalada uyum göstermektedir. Buna göre, sayılanlardan en az üçünün olması ile belirli, 15 yaşından beri süregelen, başkalarının haklarını saymama, başkalarının haklarına saldırma örüntüsüdür. Tutuklanması için zemin hazırlayan tekrarlayıcı eylemlerde bulunma, yasalara ve toplumsal kurallara ayak uyduramama. Sürekli yalan söyleme, takma isim kullanma, kişisel çıkar ve zevki için başkalarını atlatma. Dürtüsellik ve gelecek için tasarılar yapamama. Yineleyen kavgalar veya saldırılarla belirli sınırlılık ve saldırganlık. Kendi ve başkalarının güvenliği konusunda umursamazlık. Bir işi sürekli götürmememe, mali yükümlülüklerini yerine getirememeye ile belirli sürekli sorumsuzluk. Başkalarına zarar verme, kötü davranma veya bir şey çalma durumuna karşı ilgisizlik veya bunlara kendine göre mantıklı açıklamalar getirme, vicdan azabı çekmeme. Bu tür kişilerde genellikle, aynı zamanda sebatsız/devamsız kişilik olarak görülmektedir.

Süregelen devamsızlık sorunu, kişilik bozukluğundan kaynaklanmıyor ise; şiddet içeren ve içermeyen davranışlar ölçeğinin faktör yapısında sayılan unsurlardan yakın ilişkide şiddet, genel şiddet ya da şiddet içermeyen suç faktörlerinden de hiçbirine girmediğinden, vakalar ahlaki çözülme algısı kriterlerine göre yapılandırılmıştır. Buna göre, M3:” Bana yaptırılan işin sonuçları olumsuz ise sorumluluk bana değil, bana o işi yaptırana aittir.” faktörü ve M4: “Eğer herkes yalan söylemenin kötü bir durumu düzeltmede en iyi olduğuna hemfikirse yalan söylemekte sakınca görmem.” kriterleri dikkate alınmıştır.

3.3.6. Yetki Gaspı, Eksik İfa, Tutarsız İfa

Başka bir şahsın görev tanımına aktif olarak müdahale etme davranışına “yetki gaspı” adı verilmektedir (Nelson,2004: 80). Delagasyon ve yetki sistemlerinin kontrol edilmesi, başka bir çalışanın görev tanımına aktif olarak müdahale ederek yetki gaspı yapan çalışanları tespit etmek ve uyarmak esasen bir iç iletişim sorunu olup, sorun yönetimi uzmanlarının görevidir. Yetki, bir çalışana bir iş yapmasını söyleme, yönlendirme hakkını verir. Bir ünvandan, bir görev tanımından, bir rütbeden çıkan etkiye dayanır. Yetki kurumlar açısından zorlayıcı bir güç olarak tanımlanabilir. Pratik olarak yetki tanımı şu şekilde yapılabilir: “yetki bir şeyi yaptırmak için insanın sahip olduğu herhangi bir etkidir.”Yetkilendirilmiş herhangi bir görevde, görevi yerine getirmek için yeterli yetkinin verilmiş olması gerekmektedir. Benzer görevlerin tanımı doğru bir biçimde yapılmamış ise, karmaşaların çıkması muhtemeldir. Bu noktada çalışanı konu ile ilgili bilgisi olan başka bir çalışan ile görüşmeye ikna etmek gerekir (Badreya, 2011:154-155).

İşini görev tanımındaki şekliyle yerine getirmemeye “eksik ifa” adı verilmektedir. İfa problemleri genellikle iş sorumluluğu hatalarından kaynaklanmaktadır. Bir yönetici, işin görev tanımına uygun bir biçimde yapılıp yapılmadığını bilmezse, iyileştirici ve düzeltici önlemleri alamaz. Bu sorumluluk, zaman zaman görevlerin takibi ve görevlerini vasat bir biçimde yerine getiren çalışanları tenkit etmeyi kapsamaktadır (Nelson, 2004 :80-81). Etkili bir şekilde bir görevde yetkilendirilen çalışan, doğru bir biçimde ve zamanında bu görevi yerine getirmez ise bu durumdan mesul tutulmalıdır. Eğer kişiler eksik ifa yapmaya başlarsa kurum içindeki denetim ve disiplin ortadan kaybolur.

Birçok yönetici bu kontrollerde başarısız olur çünkü; sorumluluk verirken kantarın topuzunu kaçırmırlar. İş sorumluluğunun, görevlendirilmiş işin yapılıp yapılmadığını bildiren bir geri bildirim yolu olduğunun bilincine varmazlar. Bir yönetici, işin görev tanımına uygun bir biçimde yapılıp yapılmadığını bilmezse, iyileştirici ve düzeltici önlemleri alamaz. Bu sorumluluk, zaman zaman görevlerin takibi ve görevlerini vasat bir biçimde yerine getiren çalışanları tenkit etmeyi kapsar. Direk yönetici bu tenkidi yaptığında çalışan kurumdan soğuyabilir. Çalışan İlişkileri uzmanları, doğru iletişimsel yöntemleri seçerek uyarı yönetimi sistemi içinde bu tenkitleri çalışana yöneltirler ve Eksik İfa davranışını ortadan kaldırırlar.

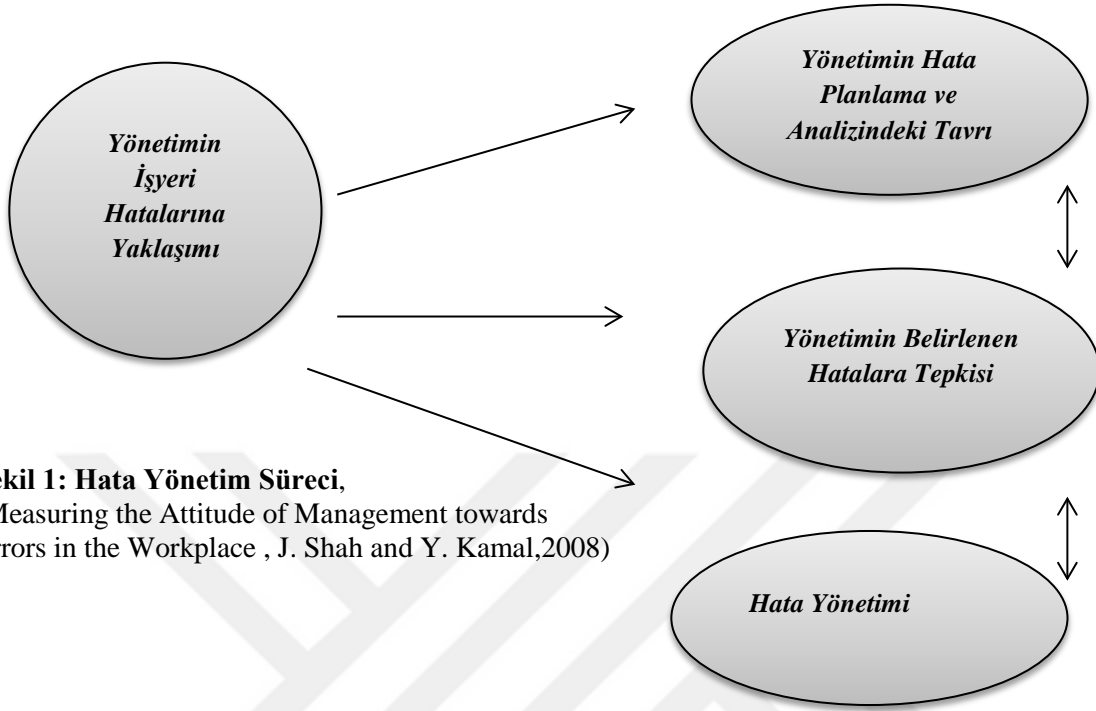
DSM-IV tanı kriterlerine göre; borderline bozukluklar ile en yoğun faktör uyumu göstermektedir. Bu minvalde, bu kişilerde gözünde aşırı büyütme ve yerin dibine sokma uçları arasında gidip gelme, gergin ve tutarsız kişilerarası ilişkilerin olması, kimlik karmaşası: belirgin olarak ve sürekli bir biçimde tutarsız benlik algısı veya kimlik duyumu. Kendine zarar verme olasılığı yüksek en az iki alanda dürtüsellik. Yineleyen özkıyımla ilgili davranışlar, girişimler, göz korkutmalar. Duygudurumda belirgin tepkiselliğe bağlı instabilite. Kendini sürekli boşlukta hissetme. Stresle ilişkili geçici paranoid düşünce veya ağır dissosiyatif semptomlar.

Devam eden yetki gaspı, tutarsız ifa ve eksik ifa sorunu, kişilik bozukluğundan kaynaklanmıyor ise; şiddet içeren ve içermeyen davranışlar ölçeğinin faktör yapısında sayılan unsurlardan faktör I-II ya da III e uyum göstermediğinden; ahlaki çözümlenme algısı faktörleri taranmıştır. Vakalar buna göre oluşturulmuştur. Özellikle yetki gaspında M2 etkilidir. M2: “Başkaları kendini abartılı bir şekilde yansıtıyorsa benim de kendimi abartmamda bir sakınca yoktur.” Eksik ifade M3: “Bana yaptırılan işin sonuçları olumsuz ise sorumluluk bana değil, bana o işi yaptırana aittir.” Tutarsız ifade M5 etkilidir. M5: “Eğer işimi görüyorsa başkasının fikrini kendi fikrimmiş gibi ifade etmemde bir sıkıntı görmüyorum.”

3.3.7. Hata Sorunları

Kurumların başa çıkmak durumunda olduğu hatalardan bazıları da iletişim problemlerinden kaynaklanmaktadır ve sorun yönetiminin incelediği konuların kapsamına girmektedir. Van Dyck’ın 1997-2000 yıllarındaki araştırmasına göre, hatalar bireyin davranışları üzerinde etkili olan etmenlerdir. Hatalar, iletişim çalışmaları ve çalışma psikolojisi açısından birçok sebepten kaynaklanabilmektedir. Van Dyke çalışmasında hata kültüründen bahsetmektedir (Shah ve Kamal, 2008: 4).

Yönetimsel olarak hatalar iki şekilde ele alınmaktadır. Yönetimsel olarak hatalara yaklaşım ya cezalandırma ya da empati kurma şeklinde gerçekleşmektedir. Bu da kurumun hata kültürüdür. Kurum kültüründe değişiklikler olduğunda, bu durum hata kültürüne de yansımaktadır (Shah ve Kamal, 2008: 5).



Şekil 1: Hata Yönetim Süreci,
(Measuring the Attitude of Management towards
Errors in the Workplace , J. Shah and Y. Kamal,2008)

Yönetim, tespit edilen hatada öncelikle nasıl düzeltilebileceğini düşünmelidir. Bu esnada yöneticiler geçmiş deneyimlerini de göz önünde bulundurmalıdır. Yönetim kadrosu, hatasız çalışma disiplini bir hedef şeklinde belirlemelidir. Aynı zamanda hataları düzeltebilecek hızlı ve pratik metodlar bulmaları kendilerinden beklenmektedir. Yönetim, hata önleyici düzenlemeler üzerinde uzun bir süre kafa yormalıdır. Hata düzeltme süreçlerinde yönetim birebir entegre çalışmalıdır (Miller, 1991:5). Yönetimi bu noktada iletişim kadrosunun, halkla ilişkiler uygulamalarını iyi bilen sorun yönetimi uzmanları süpervize etmelidir.

İletişim çalışmaları açısından değerlendirildiğinde, hata ve motivasyon bağlantılı kavramlardır. İşyerinde hata-motivasyon ilişkisinden bahsedildiği vakit “başarı gereksinmesi”ne değinmek gerekmektedir. Başarı gereksinmesi genellikle bağımsızlık gerekçesi ile birlikte ilerlemektedir ve sanayileşmiş toplumlarda daha yüksek düzeyde başarıya ihtiyaç duyulmaktadır. Başarma güdüsü yüksek kişiler yaptıkları işte daha dikkatli ve titiz davranmaktadırlar ve herkesten daha iyi yapmaya çalışmaktadırlar. Bir kişi belli bir görevi üstlendiğinde başarı güdüsü ve başarısızlık korkusu yüksek ise, hata yapmaktan korkmaktadır (Dweck & Leggett, 1988: 256-267).

Çalışan hata korkusu ile yahut hata yapacağını düşündüğü işlerde görev üstlenmek istemez, motivasyonu düşer. Bir döngü olarak motivasyonu düşen birey daha fazla hatalara açık hale gelmektedir (Cüceloğlu, 2003: 253-254).

Sorun yönetimi uzmanları vakayı ele alıp analiz ederken, pek çok yöntem kullanmaktadır; lakin özellikle hata korkusu ile motivasyon düşmesi durum analizleri için McClelland (1953) tarafından geliştirilen TAT (Thematic Apperception Test⁵) testini uygulamaktadırlar. Bu testin uzman olmayan kişiler tarafından yorumlanması oldukça sakıncalıdır.

Uygulama açısından işyerinde en temel hataların oluşmasına iletişim hataları sebebiyet vermektedir. Bu iletişim hataları kişinin korkusu ile ve çekinme hissi ile bütünleştirilmektedir (LaPorte ve Nath, 1976: 260-264).

İletişim hataları bazen iş akışı problemleri doğurmaktadır. İletişim hataları yüzünden bir çalışana aynı anda birden çok görev verilmesi yüzünden işler kilitlenebilmektedir. İşlerin kilitlenmesi de verimliliği olumsuz etkileyecektir (Bainbridge, 1997:17). Sorun yönetimi uzmanları uygun olan işyerlerinde katılımcı yönetim yaklaşımının uygulanması gerektiğini savunmaktadır. Süreçler düzenli olarak denetlenmelidir. Bu denetim temelde “iletişimsel süreç denetimi”dir (Crosby, 2003:3).

Kurumda yapılan hataların düzeltilmesi gerekmektedir. Bir hata olduğu vakit; öncelikle kimse bu hatadan kendinin mesul tutulmasını istememektedir. Hataların düzeltilmesinde sorun yönetimi uzmanları çalışma barışının korunmasını sağlayarak, belli adımları uygulamaktadır.

5 **TAT:** Bir dizi resimden oluşur. Bu resimler bazı durumları ve insan ilişkileri gösterirler; fakat resimlerde kesinlik yoktur. Aksine oldukça belirsiz bırakılan yerler vardır. Bu resimlere bakan kişi, resmin nasıl bir

hikayeyi dile getirdiğini anlatır.

DSM-IV tanı kriterlerine göre; hata korkusu ile performans kaybı yaşamak ve hataları yönetemeyen kişilerde çekingen kişilik yapısı olabilmektedir. Tanı kriterleri şu şekildedir: Eleştirilecek, beğenilmeyecek ya da dışlanacak olma korkusuyla kişiler arası ilişki gerektiren mesleki etkinliklerden kaçınır. Sevildiğinden emin olmadıkça insanlarla ilişkiye girmek istemez. Mahcup düşeceği, alay konusu olacağı korkusuyla yakın ilişkilerde tutukluk gösterir. Toplumsal durumlarda eleştirileceği ya da dışlanacağı üzerine kafa yorar. Yetersizlik duyguları yüzünden yeni kişilerle aynı ortamda bulunduğu durumlarda ketlenir. Kendisini toplumsal yönden beceriksiz, kişisel olarak albenisi olmayan biri olarak görür. Mahcup düşebileceğinden ötürü kişisel girişimlerde bulunmak ya da yeni etkinliklere katılmak istemez.

Süregelen hata yapma korkusu ile performans kaybı sorunu, kişilik bozukluğundan kaynaklanmıyor ise; şiddet içeren ve içermeyen davranışlar ölçeğinin faktör yapısında sayılan unsurlardan yakın ilişkide şiddet, genel şiddet ya da şiddet içermeyen suç faktörlerinden hangilerini kapsadığına bakılmaktadır. Bu kapsama girmediği için vakalar; ahlaki çözümlenme algısı kriterlerine göre, M3: “Bana yaptırılan işin sonuçları olumsuz ise sorumluluk bana değil, bana o işi yaptırana aittir.” M7:” Eğer birine yanlış davranılıyorsa buna kendisi sebep olmuştur”. Maddelerine göre derinlemesine irdelenmiştir.

3.3.8. Dolandırıcılık ve Hırsızlık

Sorun yönetimi kurumlarda gerçekleşen dolandırıcılık, hırsızlık, dolandırıcılığa ve hırsızlığa katılma gibi vakaları da temel kurumsal iç iletişim sorunlarından saymaktadır. Hırsızlıkta irade dışı gerçekleşen bir durum vardır. Dolandırıcılıkta bir irade sakatlanması söz konusudur. Yani kişi hileli davranışlarla aldatıldığı, kandırıldığı için onay vermektedir (Meran, 2011: 49). Bu eğilimler ahlaksal donelerden de kaynaklanabilmektedir. Ahlaki sorunlardan doğan davranış bozukluğu kurum içi işleyişi bozabilmekte çalışma barışına büyük darbe vurmaktadır. İşverenin ve kurumun itibarı düşmekte, marka değer kaybetmektedir. Tecimsel anlamda da büyük zararları mevcuttur. Bu konuda çalışanların bilgilendirilmesi için eğitimler düzenlenmektedir. Hukuksal olarak olay davalaşmadan sorun yönetimi uzmanları tarafından dolandırıcılık eğilimleri ele alınıp, değerlendirilerek gerekli tedbirler alınmalıdır. Sürekli izleme ile iletişimsel örtüşme sağlanmaktadır (<http://www.bothsidesofthetable.com>,

çevimiçi, 25.04.2012, 15:30).

Dolandırıcılık ve hırsızlık vakaları işveren tarafından isnat unsuru olarak da kullanılabilir. Sorun yönetimi uzmanları dolandırıcılık eğilimlerinin, hırsızlık eğilimlerinin, buna iştirak eğilimlerinin kayıtları tutulmalı, önlenmesine yönelik çalışanlara bilgilendirici eğitimler verilmelidir.

DSM-IV tanı kriterlerine göre; dolandırıcılık ve hırsızlık, bunlara eğilim gösterme sorunları, davranım bozukluğunda en azından bir tanı ölçütünün son 6 aydır bulunması koşuluyla sayılan tanı ölçütlerinden üçünün (ya da daha fazlasının) son 12 aydır bulunuyor olması ile kendini gösteren, başkalarının temel haklarına saldırıldığı ya da yaşa uygun başlıca toplumsal değerlerin ya da kuralların hiçe sayıldığı, yineleyici bir biçimde ya da sürekli olarak görülen bir davranış örüntüsü hakimdir. Dolandırıcı ve hırsızlarda ve eğilimli kişilerde genelde görülen, bir başkasının evine, binasına, malına, sistemine ya da arabasına zorla girmiştir. Bir şey elde etmek, bir çıkar sağlamak ya da yükümlülüklerinden kaçınmak için çoğu zaman yalan söyler (yani başkalarını “atlatır”) Hiç kimse görmeden değerli şeyler çalmıştır (örn. Kırmadan ve içeri girmeden mağazalardan mal çalma, farketirmeden sahtekarlık yapma).

Süregelen dolandırıcılık ve hırsızlık sorunu, kişilik bozukluğundan kaynaklanmıyor ise; şiddet içeren ve içermeyen suç kriterlerine uygunluğu sınanır. Buna göre; kurumlarda faktör 3 –şiddet içermeyen suçlar kategorisinde; devlet malına zarar verme, başkasının malına zarar verme, 5-50 TL çalma, 50 TLden az ve çok çalma, çalıntı mal kullanma, bir yere birşey çalmak için grime kriterlerine göre sınanmakta, vakalar buna göre kurgulanmaktadır. Son olarak ahlaki çözülme algısı kriterlerinden; M1: “Bir şeyi sahibinin izni olmasa bile işimi görebilmek için geçici/kalıcı olarak almakta bir mahsur görmüyorum.” M4: “Eğer herkes yalan söylemenin kötü bir durumu düzeltmede en iyi olduğuna hemfikirse yalan söylemekte sakınca görmem.”M5 “Eğer işimi görüyorsa başkasının fikrini kendi fikrimmiş gibi ifade etmemde bir sıkıntı görmüyorum.” faktörleri vakalar oluşturulurken kullanılmıştır.

3.3.9. İtaatsizlik, Kabalık, Kavgacılık, Düzensiz Yaşayış

Temel iç iletişim sorunlarından biri de kurumda diğer çalışanlara ve müşterilere taciz ve saldırdır. Freud ve Lorenz'e göre, insan saldırganlığının nedenlerini açıklayan en eski görüşte, saldırganlığın insanın biyolojik yapısında var olan bir özellik olduğu ileri sürülmektedir (Kağıtçıbaşı, 2010: 385). Kurumda saldırganlık ve müşterilere taciz olmaması için yahut böyle durumlar oluştuğunda mutlaka iletişimsel dinamikler devreye sokulmalı ve bir sorun yönetimi uzmanından danışmanlık alınmalıdır.

Kurumlarda verimin düşmesinde, problemlerin çıkmasında itaatsizlik ve verilen emirlerin-komutların yerine getirilmemesi etkilidir. Temel kurumsal iç iletişim sorunlarından biri olarak nitelendirilen itaatsizlik sorun Yönetimi uzmanlarının ele aldıkları bir diğer konudur. Bu durum kurumun dışı dönük itibarına da zarar vermektedir.

Kurumda agresiflik, kavga, kabalık, düzensizlik, düzensiz yaşayış da temel kurumsal iç iletişim sorunlarından sayılmaktadır; zira bu gibi problemler ciddi davranış bozuklukları teşkil etmektedir (Altınay, 1994:17).

Aşırı derecede agresif kavgacı, kaba ve düzensiz çalışanların, bu problemleri normal yaşayışı etkiliyorsa akıl hastanesinde tedavi görmeleri mümkündür. Hasta çalışanlar çeşitli psikotik testlerden geçirilerek bu kararlar alınmalıdır. Kurumda, agresiflik, kabalık, kavgacılık gibi davranışların sorun yönetimi uzmanlarınca ele alınması önemlidir, çünkü bu durumlar psikotik reaksiyon yahut kişilik bozukluğundan kaynaklanabilmektedir. Psikotik bozuklukta kişiler, kendilerine gerçeklen kopuk bir dünya inşa etmektedirler.

Gerçeğin dünyası yerine kendilerine otistik bir dünya inşa ederler ve bu dünyalarında yaşarlar. Psikotik reaksiyonlar afektif reaksiyonlar, paranoid reaksiyonlar, şizofrenik reaksiyonlar, kronik beyin sendromlarından kaynaklanabilmektedir (Morgan, 2008: 346).

Kurumdaki düzenin çalışma ahenginin ve barışının bozulmasında temel bir etken, temel bir kurumsal iç iletişim sorunu da alkol ve uyuşturucu kullanımından kaynaklanan uygunsuzluklar ve bozukluklardır.

Alkol kullanımı nedeniyle çalışmada “entoksikasyon psikozu⁵” ortaya çıkabilmektedir. Bu psikoz iletişim problemlerinin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Çalışmada iletişim bozuklukları, hafıza sorunları, konfüzyon, empülsif davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Bu belirtiler, beyin kabuğundaki herhangi bir hasar neticesinde de ortaya çıkabilmektedir (Morgan, 2008: 347).

Sorun yönetimi uzmanları, olayın hem çalışanın hem de kurumun aleyhine olan hukuksal davalar başlamadan, vaka ve sorun yönetimi yönetimi kapsamında ele alınmasını sağlamaktadırlar. İletişim ve Halkla İlişkiler teknikleri ile sorun yönetimi çerçevesinde soruna çözüm getirebilmektedirler.

Kurumlarda ofis araçlarının kötüye kullanımı, şahsi kullanımı, ürünlerin kasıtlı tahrifi temel iç iletişim problemlerindedir. Bu bir davranış eğilimi olarak benimsendiğinde çalışma yaşamına oldukça büyük zarar verebilmektedir. İşverene öfkesini bu yolla dışavuran çalışanlar, sorun yönetimi uzmanları tarafından tespit edilmeli ve yaptıkları davranış konusunda eğitilmelidirler.

Temel kurumsal iç iletişim problemlerinden biri de hijyensizlik ve kılık-kıyafet bakımından uygunsuzdur. Sorun yönetimi uzmanları, bu problemi teşhis ederek nedenini araştırmaktadırlar Hijyensizlik diğer çalışanları da rahatsız etmekte ve kurum imajını zedelemektedir. Bu sebepten hijyensizlik bir depresyon olarak tezahür etmemiş ise, çalışan hızlıca uygulamalı hijyen eğitimlerine alınmaktadır.

Temel kurum içi iletişim sorunlarının çözümünde, Halkla ilişkiler birimleri ile işbirliği içerisinde, iletişim teknikleri ile çözüm getirebilmektedirler. Bu önemli fonksiyonunun kurum içi ahlaki- disiplin sel sorunların çözümünde nasıl bir rol oynadığı konusunda yürütülen araştırmanı bulguları ve bilişim ve iletişim teknolojileri sektöründeki etkileri aşağıdaki gibi sunulmuştur.

⁵ Ağır alkol kullanımı nedeniyle, 10-30 yıl boyu günde yarım lt den 2 lt ye kadar alkol tüketen kişide bu psikoz ortaya çıkabilir. Bu psikoz, Akut Alkol Entoksikasyonu sonucu, ortaya çıkan delirium tremens ten farklıdır (Morgan, 2008: 347).

Temel DSM IV kriterlerine göre, itaatsiz, kavgacı, bağımlı, kaba ve düzensiz yaşayış gösteren tiplerde, Antisosyal kişilik bozukluğu başgösterebilmektedir.

Antisosyal kişilik bozukluğunda temel faktörlerden; tutuklanması için zemin hazırlayan tekrarlayıcı eylemlerde bulunma, yasalara ve toplumsal kurallara ayak uyduramama. Sürekli yalan söyleme, takma isim kullanma, kişisel çıkar ve zevki için başkalarını atlatma. Yineleyen kavgalar veya saldırılarla belirli sınırlılık ve saldırganlık kriterleri önemlidir.

Süregelen dolandırıcılık ve hırsızlık sorunu, kişilik bozukluğundan kaynaklanmıyor ise; şiddet içeren ve içermeyen suç kriterlerine uygunluğu sınıdır. Vakalarda kullanılan faktörler; yakın ilişkide şiddet faktörleri: partnerine/yakınıdakine yumruk atma, tekmeleme, tırnaklama, ona birşey fırlatma, itme, hırpalama, sıkma, tokat atma, parmaklarını bükme, saçını çekme, genel şiddet faktörlerinden, tekmeleme, yumruklama, dövme ,tırnaklama, duvara itme, vurma, ısırma, birşey fırlatma, tokatlama, kolunu bükme, saçını çekme, parmaklarını bükme. Şiddet içermeyen faktörlerden; eksatazi kullanma, kokain kullanma, amfetamin kullanma, esrar kullanma gibi faktörleri içermektedir.

Ahlaki çözüme algısı kriterlerinden; M2:” Başkaları kendini abartılı bir şekilde yansıtıyorsa benim de kendimi abartmamda bir sakınca yoktur.” M6: “Kötü davranan birinin kendisine de kötü davranılmasında hiçbir sakınca görmüyorum. M7: “Eğer birine yanlış davranılıyorsa buna kendisi sebep olmuştur” kriterleri vakalar yapılandırılırken kullanılmıştır.

IV. BÖLÜM

*BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ SEKTÖRÜNDE KURUMSAL AHLAKİ SORUNLARIN YÖNETİMİ DURUM DEĞERLENDİRMESİ

4.1. Amaç

Bu araştırmanın temel amacı, iç iletişimde ahlaki nedenler ve davranış bozuklukları nedeniyle tezahür eden kurum içi sorunların yönetiminde, modern stratejik sorun yönetimi uygulamalarının Türkiye Bilişim Teknolojileri sektörü kapsamında ve literatür bağlamında incelenerek, IK departmanı olan yerli, IK departmanı olmayan yerli, IK departmanı Türkiye’de olmayan global ve IK departmanı Türkiye’de olan global firmalar örnekleminde günümüzdeki sorun yönetimi uygulamalarının nasıl olduğunun ele alınmasıdır. Temelde Bilişim teknolojileri firmalarının kurulu bulunduğu işkolunun kapsadığı sektörlerde, genel disiplin ve sorun yönetimi uygulamalarında Halkla İlişkilerin ve iç iletişimin temel bir etmen olarak ele alınıp alınmadığının belirsiz olması Türkiye’de yerleşik hiçbir sorun yönetimi firmasının bulunmaması bu konuda araştırma açısından merak uyandırıcı etmenlerdendir. Bilişim Teknolojileri sektöründeki çalışanların teknolojiyi yüksek seviyede kullanması, çalışan –işveren iletişiminin de daha nitelikli ve modern bir biçimde gelişmesini sağladığı düşünülmektedir. Bu kapsamda sektördeki çalışanlar en yeni iç iletişim modellerinin denenmesi veya başlatılması için uygun bir hedef kitleyi oluşturmaktadırlar. Bu araştırmayla amaçlanan keşfedici nitel bir modelde hedef kitleye uygun çözümlerin nasıl sunulduğunun aydınlatılması yardımcı hedeflerdendir.

Günümüzde kurum içi iletişimde sorun yönetimi sahası yalnızca bir felsefeler bütünü olarak algılanmamaktadır. Halkla İlişkiler kapsamında sorun yönetimi çalışan ile işveren arasında psikolojik ve iletişimsel mutabakatı tesis eden bir disiplindir.

Çalışma yaşamında birçok sorunlar ile karşı karşıya kalılabilmektedir, kurumsal sorun yönetimi mekanizmaları bu sorunlara iç iletişim ve halkla ilişkiler uygulamaları vasıtası ile çözümler sunmaktadır. Bu araştırmada amaçlardan bir diğeri halkla ilişkiler çözümlerinin

Türkiye’de farklı nitelik ve büyüklükte kurumlarda çalışanlar arasında ne seviyede ve kapsamda uygulandığının incelenerek, neticeleri modern sorun yönetimi konsepti ile karşılaştırmaktır.

Kıta Avrupası’nda günümüzde Halkla İlişkiler kapsamında sorun yönetimi uygulamaları, stratejik bir biçimde ele alınmaktadır ve bu sahayı devlet yasalar ile çerçeveye almaktadır. Bir takım uygulamalar yasalar tarafından zorunlu kılınmaktadır Bu tezde Türkiye’de Bilişim Teknolojileri sektörü açısından sorun yönetimine yaklaşımda yasal durumun ve genel etik bilincinin ne seviyede olduğunu araştırmak ve sonuçları değerlendirmek de alt bir yardımcı amaç olarak amaçlanmaktadır. Böylelikle, stratejik sorun yönetimi halkla ilişkiler ve iç iletişim kapsamında ne boyutta uygulandığı veya ilgili sektör firmalarının uygulamalar için ne zaman uygun hale gelebileceği ortaya konmak istenmektedir.

Sorun yönetimi, Halkla İlişkiler kapsamında kurumsal sorun yönetimi, kurum yöneticilerinin, fark oluşturmak ve değer yaratmak adına stratejik bir biçimde yönetmesi gereken bir saha haline geldiğinden ötürü birçokları, profesyonel yöneticilerin çalışanlarla iletişim kurmak adına temsilsel bir yapı oluşturmaları gerektiğine inanmaktadır ve sorun yönetiminin stratejik bir biçimde uygulanması durumunda toplam verimliliğin artacağını dillendirmektedirler. Araştırmanın Bilişim Teknolojileri sektörü kapsamında yapılmasının temel amacı ise; sorun yönetimi ve halkla ilişkiler meselelerine çalışanların ve temsilcilerinin içinde buldukları koşullar açısından yorum getirebilmektir.

4.2.Yöntem

Bu tezde araştırma yöntemi olarak postmodern “keşfedici nitel araştırma” yöntemi kullanılmaktadır. Keşfedici araştırmanın üç amacı vardır. İlki araştırmacının konuyla ilgili merakını gidermek ve ön bilgi sağlamak, ikincisi konuyla ilgili daha kapsamlı araştırmaların yapılıp yapılamayacağını ortaya koymak, son olarak da sonraki araştırmalar için veri sağlamak. Keşfedici araştırma adına, literatürde tanımlanan temel sorunlardan ölçekler doğrultusunda faydalanılarak; vakalar hazırlanmıştır. Hipotez kurulmamıştır; zira keşfedici nitel araştırmalarda, araştırmaya başlamadan önce konu hakkında çok fazla bilgi sahibi olunmadığı için araştırma problemleri net olarak verilemez. Keşfedici araştırmalar, literatür taraması, uzmanlara danışma, vaka analizi tekniklerini içerir (Lin, 1976:137).

Bu tezdeki vakalar “case study”-vaka çalışması yönemi ile kurgusal olarak dizgilenmiştir. Vaka çalışması, içlerinde bir mesaj barındıran hikayelerdir. Kurgusal olabilecekleri gibi gerçek bir olaya da dayanabilmektedir. Vakaların tanımladıkları sorunlara karşı kurumların çözümlerini görebilmek adına kontrol soruları hazırlanmıştır, ardından “uzmanlara danışma” yöntemi aşamasına geçilmiştir. Bilişim Teknolojileri firmalarında, çeşitli departmanlarda-iletişim ve insan kaynakları departmanlarında- uzman olarak görev alan ve yönetim pozisyonunda olan kişilere tanımlı vakalar doğrultusunda hazırlanan sorular yüzyüze yöneltilerek, cevaplar kayıt altına alınmıştır. Yüzyüze görüşme kapsamında, 6 farklı başlıkta, kurum içi iletişimde iletişim araçları yönetimi, Halkla İlişkiler’de davranışsal boyut, kurumsal iletişimde emir-komuta- disiplin, devamsızlık ve diğer sorunlar etik bir çerçevede süzülerek sorular hazırlanmıştır. Soruları hazırlarken daha önce konu ile ilgili yapılmış hazırlanmış olan ölçeklerden faydalanılmıştır. Sorunları tanımlarken; DSM-IV sorun tanı ölçütleri ve yine sorun yönetimi kapsamında SA-45 Sorun Tarama Ölçeği (STÖ)’nden yararlanılmıştır. Bu kapsama giremeyecek sorunların literatürel incelemesi için tanımlanması aşamasında; Şiddet İçeren ve İçermeyen Suç Davranışları Ölçeği (ŞİSDÖ)’den faydalanılmıştır. En son sınamada ise, genel bulgular Ahlaki Çözüm Ölçeğine göre iredelenip neticelendirilmiştir.

Ölçekler ışığında kurum içi sorunlar sınıflandırılırken, ölçeğe göre dağılım şu şekilde gerçekleştirilmiştir: önce sorunların kişilik /davranış bozukluğu sebebiyle ortaya çıkıp çıkmadığı sınıflandırılmıştır. Bu noktada iş klinik psikologlara düşmektedir ve Halkla İlişkiler

bu durumda müdahale edemez. Sonraki adım eğer vakalarda kişilik/ davranım bozukluğu göstergeleri yoksa, suç içerip içermediğinin araştırılması aşamasına geçilmektedir. Sonraki bulgulara ise sorun kaynaklarını ahlaki çözüme kapsamında araştırmaktır.

Ancak, önemli olan ölçeklendirme değil veri kalitesidir. Örneklemin çok büyük seçilmesi bu yöntemde verinin kalitesini düşürmektedir. Ölçekli nicel araştırma konuya uygun değildir çünkü kültürel, sosyal ya da kişisel ifadeleri tanımlayan standart bir ölçek ya da test henüz bulunmadığı için istatistiksel güç analizini yapmak için ifadelerin dağılımını belirleyen olasılık modelleri de mevcut değildir (Luborsky & Rubinstein, 1995:89-113). Araştırmacılar, nitel araştırmalar için neticenin her zaman sayısal hesaplanamayacağını, nitel araştırmaların hedefinin sonuçlarını tüm evrene genellemek olmadığını bir ya da iki vakanın yeterli olduğunu vurgulamışlardır (Collins, Onwuegbuzie ve Jiao, 2006: 83-101).

Bilişim teknolojileri firmalarında görev alan ve soruları yanıtlaması planlanan uzmanlardan hedeflenen tüm kişiler ile görüşme şansı yakalanabilmiştir. Araştırma keşfedici nitelik taşıdığından derinlemesine görüşmeler yapılmasına ve anlaşılmayan noktaların tekrardan sorgulanabilmesine de yardımcı olmuştur, kapsamın dar tutulması keşfedici araştırmanın kalitesini artıran bir etken teşkil etmektedir zira, nitel araştırma ve nice araştırma geleneği örneklem seçimi yönüyle farklıdır. Nicel araştırmada bunu araştırmanın deseni belirler, ancak nitel araştırmada içeriği belirler. Örneğin; kültür analizinde, evrenin tamamı bir örneklem olarak kabul edilirken, nitel araştırmalarda evrenden sadece 1 kişi araştırma konusu olabilmektedir. Nitel araştırmalarda amaçlı (non-probabilistic sampling) yöntemi kullanılır. Bu da bir avantajı teşkil eder. Söz konusu avantaj sebebi ile tüm bu sorulara net bir biçimde yanıt alınmıştır. Tüm alanlar net bir biçimde sorgulanmıştır.

Sektörde toplam 4 firma il tüm uygulamalar kapsamında görüşülmüştür. Yüzyüze görüşme kapsamında, Genel Müdürlük, Satış Departmanı, İnsan kaynakları Departmanı, Kurumsal İletişim Departmanı gibi farklı pozisyonlar ile görüşülmüş, uyum departmanı gibi farklı departmanlar ile görüşülmemiştir. Çünkü soruların içerdiği konular bu uzmanların çalışma alanına girmemektedir. Cevaplar kurum adına farklı görevlerde olan toplam 8 (sekiz) uzmandan toplanmıştır. Sadece uzmanlar ile görüşülmesinin nedeni; sektör uygulamalarının farklı olması açısından araştırmaya mazhar olan tüm hak ve konuların ya IK ya da İletişim departmanlarınca düzenlenmesi ve bu süreçlerde çalışanlar adına uzmanların pazarlık ve

karar süreçlerinde bulunması ve süreçleri yönetmesi, çalışanların konuların detaylarına ve uygulamalara vakıf olmamalarıdır. Daha da önemlisi karar alma noktasında uzmanların ve yöneticilerin aktif uygulamacı olarak söz sahibi olmasıdır, örneklemedeki diğer kişilerin ise pasif uygulanan olmasıdır.

Yüzyüze görüşme yönteminin seçilmesinin nedeni, yöntemin esnek olması nedeni ile görüşme yapılan uzmanların uzun açıklamalar yapabilmesine olanak tanınmasıdır. Böylelikle sorularda kapsanan konuların derinlemesine incelenmesi ve ortaya konması mümkün olmaktadır. Bazen konunun akışına göre, soruların yerlerinin değiştirilerek sorulması gerekmiştir, çünkü uzmanlar açıklama yaparken zaman zaman gerideki sorular ile ilgili örneklendirmeler yapmış yahut daha sorulmamış sorulara dair anlatımlarda bulunmuşlardır. Yüzyüze görüşme tekniği bu anlamda esnekliği ile süreçlere kolaylıkla uygulanmıştır.

Konuya bakış açıları bakımından bir ipucu olabileceğinden görüşme yapılan uzmanların anlık tepkileri, jest ve mimikleri de yorumlama aşamasında dikkate alınmıştır. Görüşme yapılan uzmanın anlamadığı hususlar görüşmeci tarafından tek tek açıklanmıştır, yüzyüze görüşme tekniği bu anlamda sürece olumlu katkı sağlamıştır. Ya da uzman anlaşılmayan konuları açıklayabilme şansı bulmuştur.

Yüzyüze görüşme tekniği uygulanırken, aşağıdaki süreçler uygulanmıştır ve görüşme “sıkı yapılandırılmış nitel araştırma” özelliği taşımaktadır. Hazırlık aşamasında görüşmenin amaçları tespit edilmiştir, yöntem belirlenmiştir, görüşmenin yapılacağı firmalar ve uzmanlar hakkında araştırma yapılarak bilgiler edinilmiştir.

Düzenleme aşamasında, görüşme yapılacak uzmanların da fikri alınarak ve kendileri ile mutabık kalınarak, görüşme için uygun ortama karar verilmiştir. Soruların çeşitli uzmanlara yöneltilmesi gerektiğinden ve hepsinin bir arada bulunduğu ortamın sağlanmasının mümkün olmamasından ötürü neticede görüşme kurumların kendi ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Sorular hazırlanmıştır ve uygun bir şekilde sıralamaya konulmuştur. Ardından görüşme aşamasında taraflar saygı ile birbirlerini dinlemiş ve verilen yanıtlar kayıt altına alınmıştır. Araştırmanın yorumlanmasında da deşifre edilmiştir. Netice derinlemesine değerlendirilerek sonuç elde edilmiştir.

4.3. Kapsam

Bu araştırma, Türkiye Bilişim Teknolojileri sektöründe, yerel ya da global çapta faaliyet gösteren, İnsan Kaynakları Departmanı olan veya olmayan uygulamalarını kapsamaktadır. Platin Bilişim, Penta Teknoloji, FireEye Inc ve IBM kapsamaktadır. Türkiye’de güncel (2016) istatistik verilere göre BT sektöründe toplam 29 milyon 539 bin çalışan vardır. Bilişim sektörü kapsamındaki çalışanlar 2016 itibarı ile toplam 150 bin kişidir.

Bilişim Teknolojileri sektöründe çalışanların bulunduğu il olarak, İstanbul kapsamaktadır. Araştırma da bu sebepten İstanbul’da yürütülmüştür. Türkiye’de IK sı olmayan yerli kurum, 2001 yılında kurulan 1-50 çalışan büyüklüğünde bir veri güvenliği firmasıdır. Dünya’nın en büyük markalarının ürünleri ile veri koruma, veri güvenliği ve profesyonel hizmetler konularında faaliyet göstermektedir.

Türkiye’de IK sı olan yerli kurum, 1990 yılında kurulan en gelişmiş küresel ve yerel teknoloji ürünlerinin dağıtımını gerçekleştiren Türkiye’nin lider teknoloji dağıtım şirketlerindedir. 200-500 çalışan arasında büyüklüğü olan kurum katma değerli bir teknoloji dağıtıcısıdır.

Türkiye’de IK sı olmayan global kurum, yeni nesil siber saldırılara karşı dünya çapındaki tüm kuruluş ve devlet kurumları nezdinde gerçek zamanlı tehdit önleme imkanı sunan sanal makine bazlı bir güvenlik platformu şirketidir. 40 tan fazla ülkede faaliyet göstermekte olup merkezi ABD dedir. 2500-5000 arasında çalışanı bulunmaktadır.

Türkiye’de IK sı olan global kurum, merkezi ABD’de olan, 1911 yılında kurulmuş, dünyanın en büyük bilişim teknolojisi şirketidir. 410 bini aşkın çalışanı ile 170’den fazla ülkede faaliyet göstermektedir. Faaliyet gösterdiği alanlar, arasında bilgisayar ve donanım üretimi, yazılım, servis hizmetleri, sunucu servisleri ve AR-GE bulunmaktadır. Dünya’nın her yıl en fazla patent alan şirketidir.

4.4. Sınırlılıklar

Türkiye’de tüm sektörlerde faaliyet gösteren bilişim teknolojileri firmalarının, çalışan sayısı 29,5 milyondur. İşgücüne dahil olan tüm çalışanlardan sadece bir bölümü çalışmanın kapsamındadır. İlk sınırlılık budur. Sektörde faaliyet gösteren diğer kurumlar kapsama alınmamıştır, çünkü uygulamalara ve araştırma alanına en uygun en fazla çalışanı ya da uygulaması bulunan en güçlü kurumlar ile görüşmeler yapılması tercih edilmiştir.

Sektördeki diğer kurumlarda Halkla İlişkiler kapsamında sorun yönetimi uygulamalarının daha geç yerleşeceği düşünülerek araştırma kapsamına en çok çalışanı olan ve ekonomik olarak güçlü ya da en fazla uygulaması bulunan post modern stratejisi olan kurumlar dahil edilmiştir. Sektörde faaliyet gösteren diğer kurumlar araştırma kapsamı dışındadır. Bu kurumlarda, sorun yönetimi mekanizması olmaması, çok geleneksel olmaları ve ekonomik koşulları nedeni ile bu kurumlar çalışmada kapsam dışında bırakılmıştır.

Araştırmaya konu olan uygulamalar kurumun yönetim, İK ya da Kurumsal İletişim departmanları tarafından belirlenmekte ve işveren ile pazarlığı uzmanlarca yapılmaktadır. İkinci sınırlılık konu bakımından çalışanları temsil eden tüm uzmanlar ile görüşme yapılmamasıdır. Diğer departmanların araştırmaya dahil edilmemesinin sebebi araştırma konularının çalışma alanlarının kapsamı dışında kalmasıdır.

Üçüncü sınırlılık ise, görüşülen söz konusu dairelerdeki tüm uzmanlar ile yüzyüze görüşülmemiş olmasıdır. En tepe ve karar verici kişiler ile görüşmüştür.

Dördüncü sınırlılık, sektörde araştırma yapılan şirketlerin tüm illerde bulunmamasıdır. Kurumlar yalnızca İstanbul, Ankara ve İzmir’de (merkezi + şube) değerlendirilmek durumunda kalmıştır. Diğer iller ve bölgeler çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır.

4.5. Bulgular ve Tartışma

Bulgular ve Tartışma bölümünde, Türkiye’de IK’ sı olmayan yerli firma 1, Türkiye’de IK sı olan yerli firma 2, Türkiye’de IK sı olmayan global firma 3 ve Türkiye’de IK’ sı olan global firma 4 şeklinde anılacaktır. 4 farklı Bilişim Teknolojileri firması yetkililerine öncelikle tüm konuyu çerçeveleyen anahtar bir soru yöneltilmiştir. İlk anahtar soruda Avrupa’da ve Kıta Avrupa’sına uygulanan *Çalışan İlişkileri-Kurumsal Etik ve Sorun Yönetimi Yasalarının Türkiye’de olmayışına* nasıl baktıkları eğer olursa faydalı olup olmayacağı, uygulanıp uygulanamayacağı sorgulanmaktadır.

Soruyu yanıtlayanlar, bu çapta bir çerçeve yasanın olmayışının bir eksiklik olduğunu dile getirmekte uygulansa iyi olacağını belirtmekte, güçlü ve güçsüz arasındaki dengelerin gözetilerek zayıfın ve iyi olanın korunması gerektiğini açıklamaktadır. Özellikle bu tür uygulamaların yasada kalmayıp, kurumların kendileri tarafından içselleştirilmesinin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. **1:** “..Normalde, geneli kapsayan bir Etik Kodu olmalıdır. İyi olanı insanlara ve kurumlara öğretmek gerekir. Bazı kişiler kendilerine göre karar almakta ve işlerin sonuçlarını etkilemektedirler. Bu durumda gene bir etik yasası bu tür farklı uygulamaların da önüne geçmiş olur. Sadece yasa ile kalmamalı insanların vicdanarı da uyandırılmalıdır. Ancak genel geçer bir yasal düzenlemenin yapılması tüm kurumlar için faydalıdır”...” IK sı olan firma da benzer bir biçimde yaklaşmıştır.

2: “Genel bir Çalışan İlişkileri Yasası ve kurumsal Etik Kodları oldukça önemlidir ancak; temel olan kurumsal uygulamaların içselleştirilmesi, genel ve toplumsal farkındalık seviyesinin işgücüne yansımastır.” **3:** “Türkiye ‘de bu konular tek bir yasada toplanırsa çok faydalı olur. Kurumumuz zaten global kuralları ile bu konuları garantiye almıştır ama bu konuları kapsamayan kurumlar da vardır. Böylelikle onlar da düzenlenmiş olur. Mesela Trump ABD ye 6 ülkenin vatandaşı giremez dedi, bizim firmamız hemen kendi çalışanları için giriş sağladı. Ülkenin kanunları tabiki önemli ama kurumsal uygulamaların değerini de küçümsememek gereklidir...”

4 ise genele atıf yapan bir yorumda bulunmuştur. “Bu tür bir sorun yönetimi bütünsel düzenlemesinin yapılmasında fayda vardır. Bazı kurumlarda kodlar ve kurallar belirsiz olduğu için; bazı durumlarda kurum ya da çalışanlar ne yapılması gerektiği konusunda kararsız kalabilmektedir. Böylelikle bu şekilde belirsiz kalan konuların da belirli olması

sağlanabilir...” Ardından çeşitli sorunlar karşısında kurumlara vaka örnekleri verilmiştir. Bu vaka örnekleri 6 farklı başlıkta toplanmıştır.

İlk başlıkta “kurum içi iletişimde iletişim araçları yönetimi“ sorgulanmıştır. Buna göre vakada, Ozan bir iletişim teknolojileri firmasında muhasebe sorumlusudur. perşembe günü işyerine geldiğinde posta kutusunda kendisine yanlışlıkla gönderilmiş röportaj soruları bulur. Sorular aslında Genel Müdür’e gönderilmiştir. Ozan önce soruları kendine göre yanıtlamış, sonra da yayına geri göndermiştir. Kurumlara bu vakada kendilerinin ne yapacakları nasıl bir çözüm getirecekleri sorulmuştur. **1:** *“Ozan kişiye özel bir e-postayı yanıtladığı için bu temelde bir yetki problem teşkil eder. Ozan e-postayı kasti olarak açıp yanıtladığı için gizli ve kişisel bilgileri kötüye kullanmıştır. Bu e-posta iş ile ilgili bir konuyu içerse dahi sadece yetkili kişi bu e-postayı yanıtlayabilir. Gizli bilgiyi okuyup yetkisi dışında kullandığı için Ozan bu durumda uyarı alır. Eğer kullandığı bilgi kuruma zarar veriyorsa bu durumda işten çıkarılması söz konusu olabilir, ancak sonuçları daha hafifse ciddi bir uyarı alır. Burada iletişim dinamiklerinden çok hukuki yaptırımları kullanırız.”* şeklinde yanıtlamıştır.

2: *“Ozan GM seviyesinde bir röportajı kafasına göre yanıtlamıştır. Kurumumuzda böyle bir olay olamaz. Süreçler nettir. Prosedürler ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır. Çalışan bu röportajı yanıtlamaması gerektiğini bilir, yöneticisine gelen bir röportajı yanıtlamaması gerektiğini bilir. Dolayısı ile böyle bir olay yaşamayız. İletişim bu noktada çok önemlidir. Kurumumuz IK yapısı diğer benzer firmalardan daha farklıdır. Burada IK + iletişimi süreç olarak birlikte yapılandırmış bir durumdayız. Çalışanlar ve yöneticileri arasındaki iletişime çok önem veririz. Böyle bir ihlalde Ozan’ın savunması alınır. Neden yetkisi dışında bir bildirim yaptığı sorgulanır. Algı yönetimi bakımından hatalı davrandığı kendisine hatırlatılır. Kendisine gelen roprotajı yanıtlamama konusunda nasıl bir süreç izlemesi gerektiğini iyi biliyor olmalıdır. IK + İletişim süreçleri, müşteri memnuniyeti çalışmaları ve tüm yönetim toplantılarında en önemli etmendir. Kurumumuzda çalışanlar ve yöneticiler hangi noktalarda açıklama yapmaları gerektiğini bilir zira “iletişim temas noktaları” tanımlamış bulunuyoruz. Bu iletişim temas noktalarına uymadığı için Ozan uyarı alabilir.”* İki kurumda uyarı verme yönünde bir uygulama yürütmektedirler.

3: *“Ozan GM seviyesindeki özel bir e-postayı yanıtladığı için ihbarsız –tazminatsız işten atılır. Bizim kurumda başka birine gelen bir röportaj talebini yanıtlarsan, -kaldı ki muhasebe*

olması daha uç bir noktaya taşır konuyu- kurum içi iletişim kurallarını ihlal etmiş olursun. Çünkü halka açık bir firmadır. GM seviyesini muhasebe yanıtlarsa bu durum ve yanıtları hisseleri bile etkileyebilir.”

4: *“Ozan kişiye özel bir e-postayı yanıtladığı için öncelikle Genel Müdür’e bilgi vermelidir. Ya da bu röportajı Genel Müdür’e yönlendirmeli ve cevap vermesini beklemelidir. Eğer kasti yaptıysa IK üzerinden kendisine yazılı bir uyarı verilir. Olayın neticeleri önemlidir. Eğer neticesinde şirkete maddi bir kayıp veya bir itibar kaybı oluşuyorsa; bu bir suistimal kabul edilip işine son verilebilir. Kurum her yıl etik denetimi gerçekleştirmektedir ve Etik Kodu na bağlı mı davranılmış yoksa bir ihlal mi gerçekleşmiş bunu tespit eder. Bu kod globaldir ve kişisel bilgilerin korunması esastır. Etik eğitimleri ile çalışana nasıl davranması gerektiği öğretilmektedir. Buna rağmen Ozan bu ihlali yaptıysa IK bir vaka olarak değerlendirir.”*

Diğer iki firmada -3’te ve 4’ te ise olay işten çıkarmaya kadar gider.

Vakanın devamında Ozan, işyerinin telefonu ile Sivas’ta bulunan amcasını aramış ve iki saat süre ile muhabbet etmiştir. Öğlene doğru Ozan şirket elektronik postasından futbol -hayranı olduğu futbol kulübünü Fenerbahçe’nin forumundaki yorumlara küfür niteliğinde karşı yorumlar yazmıştır. Bu durumda firmaların görüşleri şu şekildedir.

1. *“Kurum telefon sistemi ile kişisel görüşmelerini yaptığı tespit edilirse; ya da böyle bir sorun söz konusu olursa, yaptığı görüşmenin iş ile ilgili olup olmadığı araştırılır. Bu kişisel görüşmesinde özel bir durum olup olmadığına bakılır, mesela bir hastalık söz konusu ile bir yaptırıma tabî olmaz, ancak şahsi konuşması olduğu tespit edilirse uyarı verilir ve konuşma tutarı ücretinden kesilir; ancak bu durum işten çıkarılma sebebi değildir. Eğer kurumun e-postası ile bir forumda küfürlü yorum yazdığı tespit edilirse; bu durum kurumun itibarını sarsacağından dolayı işten çıkarma söz konusu olur. Kendi mailinden yazarsa; forum yazışmaları kurum ile ilgili mi diye araştırılır, eğer değilse kurum müdahale etmez. Ancak kurumun resmi e-postasını kötüye kullanmak işten çıkarma sebebi olur.”*

2. *“Ofis araçlarını kasti ve kişisel amaçlarla kullanmıştır. Tüm çalışanların telefon kullanımları belirli prosedüre bağlıdır. Kurum kültürü açısından; amcasını araması ve kişisel sohbet yapması uygun değildir. Acil durumlar bu kapsama girmez, hastalık, kaza vs. Ama Sivas’taki arsaları konusunda konuşması beklenmez. Bu konu çok ciddiye alınır, iş*

akdinin feshine kadar gidebilir. Eğer kurum e-postası ile bir forumda küfür yazarsa bu da çok ciddi neticeler doğurur. Şuana kadar bu şekilde bir olay hiç yaşanmadı ancak; olursa öncelikle Ozan sözlü uyarı alır. İK savunmasını alır. Kurumun İtraneti vardır. Burada dahili iletişim prosedürlerinin tümü net bir biçimde tanımlıdır. Tabiki hiçbir prosedür KHK hükmünde değil; ama belirli yaptırımları vardır. Ne kadar prosedür olsa da bu “algı” meselesidir. Biz de bunu çok iyi bildiğimiz için duruma kognitif yakaşp bu prosedürlerin hayata geçirilişini bir kültür olarak öğretmenin daha sağlıklı olduğunu düşünmekteyiz. “

3.” Ozan telefon ile kafasına göre arama yapamaz. Etik dışıdır. Kurum genelinde “Code of Conduct” –Etik Kodu vardır. Görev tanımına göre; şirket telefonu 2 saat kullanabilir, 3 saat kullanabilir gibi belirli limitasyonlar vardır. Bu limiti aşarsan; aşım kadarını ücretten kesme uygulaması yapılır. Ya da çalışan bu sözkonusu aşım bedelini şirkete geri öder. Ozan şirket e-postası ile herhangi bir foruma küfürlü yazılar yazdı ise bu durum işten çıkarılma ile neticelenir. İletişim araçlarını kullanmanın da etik kodu içinde yeri vardır. Şahsi e-postası ile bile kurum hakkında bir yazı yazsa inceleme altına alınır, eğer kurumun resmi e-postasını kullanırsa bu ihbarsız tazminatsız fesih ile neticelenir. Kendisine kurum iletişim araçlarını kötüye kullanmaktan iş sözleşmeniz fesh edilmiştir şeklinde bir bidirim gönderilir. Aynı şey sosyal medya araçları kullanımında da geçerlidir.”

4.”Ozan Sivas’ta bulunan amcası ile saatlerce konuşmuşsa; acil bir durum değilse; suistimal varsa veya kurum e-postası ile bir forumda yazmışsa; bunlar iletişim denetiminde ortaya çıkar ve yöneticisi durumu İK ya vaka olarak iletir. İK gerekli soruşturmayı yapar ve Etik Koduna aykırı davrandığı için şirketin iletişim araçlarını şahsi kullandığı için Ozan yazılı uyarı alır.” Kurumlar bu tarz bir ihlalde sözlü ve yazılı uyarı mekanizmalarını kullanmaktadır, hatta konu işten çıkarmaya kadar uzanabilmektedir.

Vakanın ilerleyen bölümlerinde ise; öğleden sonra, kurumsal iletişim müdürü ofiste olmadığı için ona gelen telefonu Ozan yanıtlamıştır ve bir marka ile ilgili bilgi almak isteyen müşteriye marka konusunda yorumlar yapmıştır. Bu durumda kurumlar farklı bakış açıları ile çözüm aramaktadır.

1: *“Ozan bu durumda kendi görev tanımının dışında bir aksiyon almıştır. Burada kendisinden konuyu not alarak, yetkili kişiye ofise geldiğinde iletmesi beklenirdi. Konuyu*

anlamak için detayları sorup arayan kişinin iletişim bilgilerini alabilir; ancak kendi iş alanı dışında kurumu etkileyecek yorumlar yapması uygun olmaz. Kendisine bu davranışın hatalı olduğu bildirilip uyarı verilir. Ancak çok önemli bir hata yapmışsa işten çıkarma gibi bir karara kadar konu ilerleyebilir.”

2. “Vakada Ozan telefona yanıt verip marka ile ilgili açıklamalar yapmıştır. Telefonda asla şahsi konuşma yapılmaz diyemeyiz ama belirli sınırlar çok önemli.

Kurumun kaynaklarının doğru ve verimli kullanılması bir kültürdür. Bu mutlaka fark edilir, birincisi olay mesai saati içinde ise ikincisi de şirket telefonu ise mutlaka tespit edilebilir. Marka ile ilgili açıklama yapması muhasebeden beklenmez. Kurumumuzda görev tanımları nettir ve yetki sınırları çok nettir. Muhasebenin marka ile ilgili açıklama yapması başkasının yetkisine müdahaledir. Ancak aynı departmanı ilgilendiriyorsa not alıp yöneticisine aktarabilir, ya da yetkisi kapsamında ise cevap verebilir ama başka bir departmanda ise mutlaka uyarı alır. Bunun gibi yetki, ifa, görev ve sorumluluk çalışmalarını içselleştirmek için belirli çalışmalar yapıyoruz. Uygulamalı eğitimler, focus gurup çalışmaları gibi. Neticede insan faktörü devreye giriyor ve kurumsal iletişimin de doğru akması çok önemli.”

3. “Ozan’ın kurumsal sınır ihlali söz konusudur. Kurumumuz Hq-Merkezi ABD de olan bir firma ve herhangi bir yazılı bildirim yapılmadan önce, yada basına bir açıklama yapılacaksa önce onay almak gerekmektedir. Dolayısı ile Ozan onay mekanizmasını da ihlal etmiştir. Çok ciddi hatalı bir bilgi aktarımı yaptı ise; disiplin kuruluna sevk edilir. İK ihlal olarak değerlendirip soruşturma başlatır.”

4. “Birincisi bu durum Ozan’ın sorumluluğunda değildir; kendisinden beklenen aldığı telefon doğrultusunda, gerekli bilgileri kurallar doğrultusunda ilgili kişilere iletmesi idi. Yanlış bilgiler verdiği takdirde markamızın ismi burada geçerse; neticede itibara zarar veriyor. Kurumun bilgisini kendi yorumu ile bilgisi olmayan bir konuda beyan ediyor. Bu durumda; çalışana çıktıları ve oluşan zarar doğrultusunda bir soruşturma açılabilir.”

İkinci soru gurubunda ise Halkla İlişkiler, etik ve iç iletişim kapsamında davranışsal boyut sorgulanmıştır. Yine kurumsal iç iletişim problemlerine sebebiyet verecek etik ve davranışsal problemleri içeren vakalar sunulmuştur. İlk vakada Nihat bir iletişim teknolojileri firmasında satış sorumlusudur. Nihat ekonomik olarak zor durumdadır. O gün katıldığı iş yemeğinde; iş

arkadaşı Mehmet'e; bir projede birlikte kar payını farklı göstererek kalan parayı bölüşmelerini işverenlerini dolandırmayı önermiştir, o da zor durumda olduğu için bu teklifi kabul etmiştir. Kurumların bu durumda nasıl tepki verdikleri, sorunlara nasıl çözüm buldukları sorgulanmıştır.

1. *“Bu durumda Nihat da Mehmet de TC yasaları karşısında suç işlemiş olur. Dolandırıcılık hükümleri neyse onunla karşı karşıya gelirler. Bu durumu tespit edecek bir iletişim mekanizmamız yok. Ancak suç teşkil ettiği için savcılık devreye girer ve işine son verilir.”*

2. *”Nihat’ in durum çok ciddidir. Buna göre 4857 ye göre 25 . maddeden işine derhal son verilir. Bir kurumdaki en önemli değer bize göre dürüstlüktür. Bu durumda Nihat hem suç işlemiş hem de ahlaka aykırı davranmıştır. Bu tür durumları araştırmak için disiplin ve etik kurulumuz vardır. Bu durum rüşvet ve dolandırıcılık kapsamına girmektedir. Etik hattımız var, Mehmet bu teklifi alınca derhal etik hattına bu durumu bildirmeli idi. Ancak o da dolandırıcılığa ortak olmuştur. Bu kabul edilemez ikisinin de iş sözleşmesi derhal fesh edilir. Bu kişi tavır ve davranışı ile mutlaka kendini belli eder. Bu konunun başlangıcı işe alım sürecinde iletişim dinamiklerinin doğru kullanımudur. Doğru insan kaynağı çok önemli bir etmendir. Dolandırıcılık eğilimleri işe alımdaki bir takım ölçümlerde mutlaka ortaya çıkardı.”*

3. *“Bu durumda, ortaya çıktığı anda Nihat kovulur. Normalde kurumumuzda bu durumla ilgili yani dolandırıcılık, rüşvet, hırsızlık konularında her Quarter/çeyrekte çalışana bir eğitim bildirimini gelir. Bunu tamamlayıp online olarak formu imza eder ve dolandırıcılık ve rüşvete bulaşmayacağını imza ederek onaylamış olur. Bu döküman herkesin özlük dosyasında vardır ve her çeyrekte güncellenir. Dolayısıyla buna aykırı davranmaktan hem Nihat’ın hem de Mehmet’in sözleşmesi tek taraflı olarak fesh edilir. Bu tür bir vakada bazen direk kendileri de TR ye gelebilir. Bir global etik kodu var ve bunu uygularlar. Mehmet’e de aynı süreç uygulanır ve direk IK nin bilgisi ile işten çıkarılır. Bu durumda oluşturdukları zarar nezdinde de tazmin etmeleri istenebilir.”*

4. *”Bu vakada direk dolandırıcılığa katılma olduğundan dolayı; işten atılma sebebi olan bir davranıştır. Birincisi Nihat in para elde etmek için seçmiş olduğu yöntem hatalıdır. İkincisi*

paraya ihtiyacı olsa bile çalışma arkadaşı kendisini dolandırıcılığa katılmaya sevkettiğinden; bu durumu yöneticisine profesyonelce şikayet etmesi gerekirdi. Bu konuda hem Nihat hem de Mehmet işten çıkarılır.” Genellikle, bu durum yasalar karşısında da suç teşkil ettiği için hem kurumsal soruşturma hem de dava konusu olmaktadır. Dolandırıcılığa karışan ve ortaklık eden çalışan da derhal işten çıkarılmaktadır.

Diğer vakada, Uğur bir firmada muhasebe yöneticisidir. Yoğun bir günün ardından sinirleri oldukça gerilmiştir. Muhasebe elemanı Ozan kendisine bir şaka yapmak istemiştir. Bu şaka karşısında Uğur Ozana: “Allah belanı versin, salak herif, yürü git gözüme görünme” demiştir. Ozan da kırılıp ağlamaya başlamıştır

4 farklı kurumun bu konudaki tepkileri ve nasıl aksiyon alacakları sorgulanmaktadır. **1:** *“Burada Uğur kişisel bir kızgınlık ile tepki göstermiştir. Şikayet unsuru olmadığı sürece kişiler arası problemlere kurum karışmaz. Aralarında anlaşarak çözmeleri beklenir. Eğer şikayet olursa burada taraflar dinlenir ve uygun çözüm uygulanır; ancak bunu ele alan ayrı bir mekanizmamız bulunmamaktadır.”*

2: *“Uğur’un durumu da kabul edilemez. Müdür seviyesinde bile olsa neticede davranışı yanlıştır. Kimse mobbing dediğimiz psikolojik taciz hakkına sahip değildir. Müdür olduğu için kimseye diğer çalışanlara bağırma ya da mobbing hakkı tanımıyoruz. Kimsenin kimseyi incitme, kişileri aşağılama hakkı yoktur. Burada Uğur’a mobbing davası açılabilir. Şiddete yönelmiştir. Ne kadar kendisini kızdırsa dahi çalışma arkadaşına bu şekilde davranamaz. 4857 de de bu davranışın neticesi bellidir. Belli bir seviyedeki çalışanın eğer yönetici ise; işi +insanı yönetmesi beklenir. Belli bir duygusal olgunluk seviyesine erişmiş olması beklenir. Bu kişi beni kızdırdı, bugün sinirlendim diye olay çıkarmaması beklenir. Neticesi bakımından iş akdinin feshine kadar gidebilir.”*

3: *“Bu durumda konu ile ilgili olarak global IK soruşturma başlatır. Kimsenin kimseyi incitme ve yüksek sesle hakaret etme hakkı yoktur. Dolayısı ile durum hem iş akdinin feshine hem de mobbing davasına kadar giden ciddi bir seviyeye ulaşabilir. Mahiyeti bakımından değerlendirilir.”*

4: *“Uğur ve Ozan’ın bu vakasında önce yönetim devreye girer. Bu konu etik ile alakalı olan ama özünde kişisel bir sorundur. Bu hareketleri kurumun bir toplantısında yaparlarsa sonuç*

*farklı olur, ama ofiste yaparlarsa kendi aralarında barışmaları beklenir. Çok büyük bir kavga ile Ozan ağlamaya başlarsa; bu durumda yöneticisi değerlendirir o da çözemezse konu IK ya bir vaka olarak gelir.”*Burada etik prosedür açısından uygulamada benzer bir yaklaşım olduğu ortaya konulmaktadır; ancak IK sı olan kurumlarda genellikle İş Kanunu hükümlerinin daha kolay ve iletişim dinamiklerinden de önce devreye girdiğini söylemek mümkündür.

Diğer vakada; birlikte öğle yemeğine çıkan Kübra ve Hilal bir şirketin aynı departmanında çalışmaktadır. Hilal, Kübra’ya “Sen de çok çirkinsin saçların iğrenç olmuş. Kafan da pek çalışmıyor” diye sözlü açıklamada bulunmuştur. Buna çok kızan Kübra Hilal’e tokat atmış ve saçını çekmiştir

Bu durumda kurumlar kendi uygulamalarını şu şekilde ortaya koymuşlardır: **1:** “*Kübra ve Hilal arasındaki durum hukuki boyut taşıdığı için adliyeye sevk edilir. Kurum buna karışmamayı tercih eder. Hukuksal bir durum teşkil ettiği için hukuki yaptırımlar uygulanır. Eğer bu durumdaki gibi açık bir suçsa; kurum buna karışmaz. Eğer zanlı kuvvetle suçlu ise kurum karışırsa taraf olur ya da hukuksal konuya müdahil olur biz, bu durumda müdahale etmeyi doğru bulmuyoruz.”*

2: “*Bu durum şirketin içinde de olsa şirket dışında da olsa kurumun haberi olduğu takdirde hemen aksiyon alınır. Konu IK ya gelirse artık disiplin kuruluna sevk edilir; zira olayın içinde fiziksel şiddet vardır. Tokat eşittir fiziksel taciz ve bu esasında dava konusudur. Bu durum çalışma ortamındaki herkesi etkiler ve kurumsal iklimi etkiler. Burada diversity denilen çeşitlilik de çok önemli bir unsurdur. Irk, din, fiziksel görünüm, cinsiyet gibi konularda birarada yaşama kültürü çok önemlidir. Kendi gibi olmayan birine saygı gösterebilmek de belli bir duygusal olgunluk seviyesini gerektirmektedir. Biz bu konularda çalışanlara seminerler ve uygulamalı eğitimler vermeye çok özen gösteriyoruz. Çünkü algı ve kavrayış yeteneklerine sahip olmaları çok önemlidir; ancak bir farkındalık oluşturmak kurumun görevidir.”* **3:** “*Bu durumda öncelikle iletişim tekniklerini kullanarak olayı kendi aralarında çözmeleri ve barışmaları beklenir. Olay yönetime intikal ederse global IK ya bir vaka olarak bildirilir ve ardından global IK da konu ile ilgili bir soruşturma başlatır. Neticede yöneticilerinin de görüşleri alınarak ciddi bir yazılı uyarı alınır ve fiziksel şiddet olduğu için işten çıkarılmaya kadar uzanabilir.”*

4: “Kübra ve Hilal de bu durumda hatalıdır. Biri çalışma arkadaşına sözlü tacizde bulunup mobbing yapmıştır, arkadaşı da kendisine fiziksel tacizde bulunmuştur. Kübra Hilal e tokat atmışsa, kendi aralarında barışıyorlarsa; kurum müdahil olmaz; ancak resmi şikayet şeklinde vuku bulursa önce yöneticisi sonra IK tarafından değerlendirilir uyarı alırlar.” Konunun iletişim teknikleri ile çözülmesi her kurum için öncelikle tercih edilir bir durum teşkil etmektedir ancak; hukuki boyutu olduğu için konu hukuka intikal etmektedir, bu durumda da hukuki süreç başlayacağından kurumlar müdahil olmak istememektedirler.

Konuyla ilgili son vakada ise; bir toplantıya giden Barış bir iletişim firmasında iş geliştirme sorumlusudur. Barış gittiği toplantı olumsuz geçince müşteriye toplantı masasında “Yürüyün gidin pislik herifler” diyerek müşterinin yüzüne tükürmüştür. Bu durumu tüm kurumlar çok ciddi bir etik ihlali olarak görmektedirler.

Buna göre; **1:** “Barış toplantıda müşteriye tükürdüğü için bu durumda zaten müşteri kendisine dava açar. Kanunen de suçlu bulunursa, ihbarsız tazminatsız sözleşmesi fesh edilir. Kurum da bu kişiyle çalışmak istemez, kurumun da müşterisine karşı itibarı zedelenmiş olur. Bu durum, bize direk şikayet olarak gelirse bilginin nereden alındığı sorgulanır. Tanıklar varsa bunları dinlemeyi tercih ederiz. Bu durum “kişisel bir iftira” da olabilir. Eğer gerçekleşmiş ise hukuki süreç başlatılır.” Burada isnat konusunda atıfta bulunulmuştur. Sorun yönetimi açısından suç isnadı kanıtlanması oldukça güç bir durumdur ve vakalarda sıkça karşılaşılmaktadır.

2: “Barış’ın durumunda konu her ne olursa olsun, tek taraflı olarak karar vermeyiz. Sorunların çözülmesinde iki tarafın da ayrıntılı dinlenmesi çok önemlidir. Olayı gören üçünü kişilerden de bilgi alınır. Belli bir sorun yönetimi mekanizması dahilinde olay soruşturulur. Kimseyi tek taraflı olarak yargılamayız. Tabii ki Barış da, toplantıda kurumu kötü bir duruma sokacak davranışlarda bulunamaz. Hele ki müşterinin yüzüne tükürmek kurumun itibarını sarsar, asla kabul edilemez. Hepimiz insanız, sinirli ve gergin olabiliriz ama işimize bunu yansıtılmayı öğrenmemiz beklenir. İşe alımlarda kişilik yapılarına çok dikkat ediyoruz. Kurumsalda çalışan bir satışçı ile bayi tarafında çalışan biri farklı karakterdedir. Kişilik profilleri farklıdır. Bu kişileri de doğru kanallara yönlendirmeye özen gösteriyoruz. Barış’ın durumu kabul edilemez, soruşturma başlatılır, disipline sevk edilir.”

3: “Barış’ın durumu oldukça ciddidir zira kurumumuzda en önemli değerlerimizden biri müşteri ilişkileridir. Barış kurumu temsilen gitmiş olduğu bir toplantıda; kuruma zarar verici bir tavır sergilemiştir. Dolayısı ile hemen global IK devreye girer ve ciddi bir soruşturma başlatılır. Kurumu uğratmış olduğu zarar tutarınca gerekirse kendisine yazılı uyarı verilir ve sözleşmesi de feshedilebilir”

4: “Barış, çalışma ahlakına aykırı davranmıştır. Kurumumuzda her zaman müşteri memnuniyeti en ön sıradadır. Etik kodu gereği Barış bunu yapmamalı idi. Öncelikle konuyu uzatmadan hemen toplantıdan ayrılmalıdır. Ardından yaşanan bu olayı yöneticisi ile paylaşması beklenir, mutlaka iletişim dinamiklerini devreye sokmalıdır. Burada Barış etik dışı ve kolay yoldan “şiddet” tavrı sergilemiştir. Bazı müşteriler uzun dönemli çalışılır ve zor elde edilir, tüm bu değerleri hiçe sayarak müşterinin yüzüne tükürmesi kabul edilemez. Müşteri kendisini şikayet ederse, direk işten çıkarılır etik koduna ve kanuna aykırı davranışından ötürü.”

Global firmalarda hakim olan etik kodunun hemen uygulamaya konduğunu görmekteyiz. Bu durumda her 4 kurumda da kuruma zarar veren kötü ve ahlak dışı kabul edilmekte ve konu sorgulanmaktadır. Ancak bu davranışın belli bir kalıp olarak yer aldığı firmaların IK sı olan firmalar olduğu diğer firmalar da biraz daha yönetici kararı doğrultusunda aksiyon alındığını söylemek mümkündür.

Üçüncü başlıkta ise; kurum içi iletişim ve Halkla İlişkiler uygulamaları kapsamında; *emir-komuta ve disiplin* ele alınmıştır. Bu konularda iletişim süreçlerinin ne kadar dikkate alındığı, IK ya ne gibi katkı sağladığı ve hangi kilit noktalarda karşımıza temel süreç olarak çıktığı ortaya konulmuştur.

Buna göre ilk vakada, şirket Genel Müdürü Cem, iş geliştirme müdürü Murat’a Amasya’da bir toplantıya gitmesini ve kendisine rapor sunmasını söylemiştir. Murat o gün Amasya’ya gittiğini söyleyerek Bostancı’da bir konsere gitmiştir. Ardından şirket kredi kartıyla kız arkadaşını yemeğe götürmüş ve uydurma bir rapor göndermiştir.

1: “Öncelikle Murat bu durumda kuruma yalan beyanda bulunmuştur ve kendisine verilen görevi yerine getirmemiştir. Aynı zamanda şirket unsurlarını da kötüye kullanmıştır. İşvereni kandırdığı için bu konuda kötü niyet unsuru dikkate alınarak ciddi bir uyarı alır ve kullandığı

parayı iade etmesi istenir.” Burada konu uyarı ile neticelenmekte ancak işten çıkarmaya sebebiyet vermemektedir. İletişim dinamiklerinden ziyade direkt olarak disiplin kuralları uygulanmaktadır.

2: *“Çalışanların şirket kredi kartı ile yapabileceklerinin sınırları nettir. Tüm bu harcamaların inceleme ve onay mekanizması vardır. CRM üzerinden, araçların GPS leri takip edilmektedir. Yani Amasya’ya gidiyorum deyip Bostancı dan çıkma şansı yok bu çalışanın. Murat burada izin isteyerek kız arkadaşı ile özel bir gününü kutlayabilir; ancak kaçamak yapması- mesai saatleri içinde kabul edilemez. Bu konularda Penta’da herhangi bir açık nokta bulunmamaktadır. İşte tam bu noktada karşımıza “güven kültürü” çıkıyor. Birincisi yöneticisinin yani genel müdür Cem’in güvenini sarsmak istemez, işini kaybedeceğini bilir. İkincisi ise sistem zaten bu tür bir kandırmacaya izin vermez.”*İK sı olan firmada ise çalışan BT sistemleri tarafından da izlenmektedir ve güven kültürüne vurgu yapılarak işten çıkarmaya sebebiyet veren bir vaka oluşabilir.

3: *“Burada Murat’ın durumu kayıt takip sisteminde mutlaka ortaya çıkar. Bu işvereni bir anlamda kandırmaktır. Önce iletişim dinamikleri devreye alınır, yöneticisi tarafından neden bu şekilde davrandığı konusunda savunması alınır. Bir gerekçesi varsa kurum zararını tazmin ederek ve ciddi bir yazılı uyarı olarak işe devam edebilir ancak; ciddi bir kötüniyet ortaya çıkarsa durum bir vaka olarak global İK ya intikal eder. Sonrası da kurumsal etik kapsamında değerlendirilir.”*

4. *“Oldukça çalışma ahlakına aykırı bir hareket. Murat kendi özel hayatını işine karıştırmamalıdır. Bizde işyerinde esnek çalışma saatleri uygulaması vardır. Kurum çalışanları 8-10 arasında mesaiye başlar ve 17-19 arası bitirebilir. Ancak belirli aralıklarda işyerinde kendi görevini yapmaları beklenir. Bu davranışına karşılık Murat uyarı alır. Bu saatlere göre kız arkadaşı ile özel hayatını planlaması beklenirdi. Disiplin kuralları gereği, Murat uyarı alır ve şirketin kredi kartını kullanmışsa, kullandığı parayı geri vermesi kendisinden beklenir. Önemli bir uyarı ve ceza alır. Bizde her yıl güncellenen bir Etik Kodu vardır. Çalışanların tümü belirli bir süre dahilinde bu eğitimi tamamlamalıdır. Etik kodu kapsamında davranışın asıl nedeni araştırılır, zira Murat’ın bu etik eğitimi tamamlamış olması beklenirdi. Yaptığı davranış ile ilgili mutlaka soruşturmadan geçer. Ne pozisyonda olursa olsun bu kuralları bilmesi gerekir. İK direkt olarak olaya dahil olmadan yöneticisi sözü*

geçen soruşturmayı yönetir, gerektiği takdirde IK ya yönlendirir. Neticede bu para ile ilgili usulsüzlükte yöneticisi de sorumlu olur.”

Kurumlar için ciddi bir usulsüzlük ve etik dışı bir durum olduğu bulgulanmıştır. Diğer vakada ise, satış yöneticisi Ayşe, gece sürekli dışarı çıkmakta, alkolü fazla kaçırmakta işyerine geç gelmektedir. Birgün yine geç gelen Ayşe'den Genel Müdür Cem geçen haftanın satış raporunu istemiştir. Ayşe bunun üzerine: masaya vurmaya başlamış ve Cem'e "Sen kendin yapsaydın, herşeyi benden istiyorsun ve gerizekalının tekisin" diye bağırmıştır ve Cem'in masasındaki saati yere atıp kırmıştır.

Bu durumda **1:** *"Ayşe'nin yapmış olduğu tavır tam olarak kasti bulunursa ihbarsız tazminatsız işten çıkarılır. Yaptığı davranışta tavırları çok sert ve bu dikkate alınır. Önceki yaşamı ya da kötü yaşayışı kuruma zarar vermedikçe kurumu ilgilendirmez. Bir de bu vakadaki gibi genel Müdüre hakaret unsuru varsa direk işten çıkarılır. İşini geciktirme kendisini etkileseydi başka bir çözüm aranırdı, kendisiyle konuşulup çözüm aranırdı ama sertlik ve hakaret direk işten çıkarma sebebi olabilir."* Birinci kurumda durum işten atılmaya kadar gitmektedir.

2: *"Burada Ayşe'nin vakasında en kritik durum bu yapmış olduğu düzensiz yaşayışın işineyansımalarının ne kadar sürdüğüdür. Ayşe kötü bir dönem geçiriyor olabilir. Bu süreç işine yansıyor ise; kendisine izin verip "git kendini toparla ve enerjik bir biçimde işine geri dön" deriz. Bir boşanma yaşayabilir, kötü bir tramva geçirebilir, bunlar kolay durumlar değildir. 1-2 haftalık sürede idare edilebilir ama bu durum 4 ay sürerse yöneticilerini de sıkıntıya sokar ve kabul edilemez bir hal alabilir. İnsanız kötü durumlar yaşayabiliriz, psikolojik olarak zorlandığımız periyotlar olabilir. Alkol sadece başlı başına tüm bu davranışların sebebi ise kesinlikle kabul edilemez. Bu durumda işine son verilmesine kadar süreç gidebilir."*

3: *"Ayşe ile ilgili olarak global IK soruşturma başlatır. Şirket kurallarına aykırı davrandığı için Ayşe soruşturma ile karşılaşır. İş akdine son verebilmeye kadar netice doğurabilir. Yöneticisi ile konu değerlendirilir ve yöneticisi soruşturma neticelerine göre bir karar verir. İletişim ve ilişki kurumumuzda çok önemlidir. İletişim dinamikleri mutlaka devreye alınır. Kurum etik kodunu ihlal etmiş olur yaptığı davranışı ile. Burada da ABD de de tek bir etik*

kodu tüm çalışanlar için geçerlidir. Ofisteki bir arkadaşına bağırırsa belki kişisel tartışma prosedürü uygulanabilir ancak CEO ya bağırıldığı için durum daha ciddi bir hal alır. Aslında kişinin alkol sorunları varsa ve bu anormal davranışları bu yüzden ise; kurum çalışanı psikoloğa yönlendirir. TR de dahil hotline dediğimiz sorun yönetimi hatları vardır. Burada TR den sorumlu 3 adet psikolog mevcuttur. Kişiye alkol durumunun düzeltilmesi için belirli bir süre verilir, izin verilir. Öncelikle psikolojik danışma hattından çözüm aranır. Mesela Tr de bomba patlamaları olduğu zaman ihtiyacı olana destek verilecektir diye çalışanlara e-postalar gönderildi.”

4: “Ayşe’nin durumu ile ilgili direk olarak işten atma söz konusu olmaz. İşini ve alkol kullanımını özel hayatına karıştırmaması gerektiği iletişim kanalları kullanılarak kendisine hatırlatılır. Eğer bu geç gelmeleri ve düzensiz yaşayışı işine etki etmiyorsa kimseyi ilgilendirmez. Odaklanma sorunları gibi sorunlarında yardımcı olunmaya çalışılır. Yöneticisinden bir uyarı alır. Burada yöneticisinin Ayşe’ye yardımcı olması beklenir. Olayda GM karıştığı için mutlaka IK devreye girer. Konu soruşturma neticesinde işten atılmaya kadar gidebilir ancak Ayşe’nin başka problemleri olabileceği insani boyutta araştırılır. Tarzından dolayı bir hata yapmıştır etik kuralları ihlal etmiştir. Çok kötü bir yaşayışı ve sorunu varsa kurum kendisini rehabilitasyona gönderebilir IK nın ve İletişim departmanının yönlendirmesi ile.”

Global kurumların ve IK sı olan kurumların psikolojik danışmayı devreye almaları oldukça önemlidir. Bir iletişim süreci sonrası doğru değerlendirme ve yönlendirmenin öneminin kavrandığı bulgulanmıştır.

Diğer vakada ise kurum araçlarına zarar verme ve kasıt sorgulanmıştır. Buna göre vakada, şirketin teknik müdürü Emre iş yerinde viski içip bağırmaya başlayan Berk’e bu tutumunun yanlış olduğunu söyleyip uzaklaştırma vermiştir. Berk bunun üzerine Emre’nin arabasını çizmiştir.

1: *“İşyerinde içki içen bu kişi direk olarak ihbarsız tazminatsız işten çıkarılır. Zira iş kanununa göre de işten çıkarılması öngörülmektedir. Emre de yöneticisi olarak bu duruma izin verdiği için sorgulanır ve uyarı verilir.”* İKsı olmayan yerli firma direk İş Kanunu’nu uygulamaktadır.

2: “Kurum içinde sebebi ne olursa olsun, içki içilmez. Bu genel bir kuraldır. Kişinin özel aracını çiziyor ise kendisine uyarı verilir. Aralarında çözmeleri beklenir ve Berk’in Emre’nin zararını tazmin etmesi beklenir. İçki içmek ayrı bir vaka olarak değerlendirilir ancak bir de yöneticisinin şahsi eşyasına zarar verme ve taciz söz konusu. Çok ekstrem bir durum, kurumumuzda yaşanmaz. Ancak olsa idi, çok geçmeden olaya hızlıca müdahale ederiz. Mentorluk, koçluk gibi çalışmalar ile kurum içi ilişki stresini azaltmaya çalışırız. Bu durumda Berk’i çeşitli kurumsal programlara dahil edebiliriz.”

3: “Berk ve Emre’nin konuyu kendi aralarında çözmeleri beklenir. Kendi aralarında bir çözüm bulamazlar ise İK kendilerini dinler ve sorun yönetimi prosedürleri uygulanır. Global İK ya bağlı psikolojik danışma hattına benzer bir sorun ve şikayet yönetimi hattı vardır. Buraya şikayetlerini bildirebilirler. İK zaten şikayet takibini kişilerin yöneticileri ile birlikte proses eder. Sorun ve şikayet yönetimi prosedürlerini uygular.” Bu kurumlar vakayı etik ihlali olarak görmekte; kabul edilemez bulmakta ancak farklı bir durum olduğunu kabul edip; iletişim süreçlerini ve iletişim desteğini devreye sokmaktadır.

4. “Berk işyerinde alkol kullanmıştır. Yöneticileri öncelikle kendisi ile konuşurdu. Soruşturma neticesinde büyük bir ihtimalle işine son verilmesi beklenirdi.”

Diğer vakada uyuşturucu madde kullanımına karşı nasıl tavır alındığı sorgulanmaktadır. Şirket çalışanı Mehmet Ali, mutfakta bali çekip bileklerini kesmeye kalkmıştır. Bunun üzerine Teknik Müdür Emre kendisinin işine son vermiştir.

1: “Bali çekip intihara kalkışırsa; öncelikle 112 acil hattı aranır. Psikiyatrik bir durum olduğu için kurumdan kimse buna müdahale edemez. Önce hastaneye götürülür, sonrasında da işine son verilir. Madde kullanımı durumunda etrafa da zarar verirse; bunlar zaten işten çıkarma gerekçesi oluşturur. Ancak kendi öncesinde çözüm ararsa, kurum kendisine tedavi olması için izin verebilir. Kendini toparlaması beklenir, aynı şekilde madde kullanımına devam ederse; bu durumda iş sözleşmesi fesh edilir.”

2: “Çok sıkıntılı bir durum. İntihara girişen bir çalışanın psikiyatrik sorunları vardır ama madde bağımlısı ise negatif olanın özendirilmemesi için tedavisine karışılmaz. Sadece ailesine bilgi verilip ambulans çağırılır. Kurum içinde de intihara meyilli kişiler olabilir. Kurum içi iletişim açısından çok tehlikeli bir durum. Neticede herşeyin ötesinde bu çalışan bir

insandır, bir candır. Üst yönetimin onayı varsa madde bağımlılığı dışında psikiyatri servisinde tedavi görür. Kurum karşılayabilir izin alınarak. Ancak en az 6 ay hastanede kalması beklenir. Vicdani bir gönüllülük esasına göre değerlendirilmesi gereken bir durum. Tedavisinin ardından tekrar bu çalışan değerlendirilebilir.”

3: *“Mehmet Ali bileklerini kesmeye çalışmışsa, bu çok ciddi bir problemdir. Bu çalışanın psikiyatrik bir problemi olduğu düşünülür ve hızlıca ailesinin bilgi ve onayı dahilinde hastaneye kaldırılır. Psikiyatrik tedavisi sağlanır. Tedavi masraflarını da şirket karşılar. Yurtdışında psikiyatri ücretleri de bazı noktalarda sigorta kapsamında ama yerel kanunlarda kapsam dışı bile olsa şirket çalışanına karşı sorumlulğundan dolayı, bu psikiyatrik sorunu olan hasta çalışanını tedavi ettirir. Her zaman yanında olur.“*

4: *“Mehmet Ali, uyuşturucu madde kullanmıştır. Yöneticileri öncelikle kendileri ile konuşurdu. Soruşturma neticesinde büyük bir ihtimalle işlerine son verilmesi beklenirdi, Kurumumuz uyuşturucu madde kullanımını rehabilite etmemektedir kötüyü özendirmemek amacı ile. Şirket içinde içki içmek bile etik kurallarına tamamen aykırıdır. Özel birgün, happy hour, yılbaşı gibi bir gün ise ancak ilgili birimden izin alınmak sureti ile alkol kullanılabilir. Şirket içinde değil uyuşturucu alkol alan bir kişi bile yapılan soruşturma neticesine uyarı alır ve uzaklaştırma alır ancak yine devam ediyorsa durum işine son vermeye kadar gidebilir. Her durumda IK nın konuyu çözmesi beklenir.”*

Uyuşturucu kullanımının kurumlar tarafından asla kabul edilmemekte olduğu ve işten çıkarma ile neticlendiği bulgulanmıştır, global kurumlar ve IK sı olan kurumlar çalışanı rehabilite etmeye açıktır ancak durum uzun sürerse uzun dönemde çalışanın yine işini kaybettiği bulgulanmıştır.

Diğer vakada, şirket çalışanı Erdem, şirkette çalışın sekreter Arzu’yu öğle arasında zorla öpmeye çalışmıştır. Çok üzülen Arzu’ya kendisini şikayet ederse; işten çıkaracağını söylemiştir. Burada cinsel taciz durumunda kurumların nasıl tepki verdiği araştırılmıştır.

1: *“Erdem’in bu tacizi durumunda doğrudan suç duyurusunda bulunur kurum. Süreç artık hukuka intikal eder. Eğer isnat durumu varsa tanıklar dinlenerek işin doğrusu öğrenilmeye çalışılır. Kamera kayıtları incelenir, gerçekten böyle bir olay oldu mu diye bakılır. Eğer isnat değilse hukuk gereğini yapar. Ancak bir şikayet olarak kuruma gelirse bu durum, şüphe ile*

dikkate alınır. İspatlanamıyorsa; yine hukuksal öğelerin devreye girmesi beklenir.” Bu kurumda direk olarak hukuki dinamiklerin devreye girdiği bulgulanmıştır.

2: “Burada Arzu hiç çekinmeden Erdem’i ve yaşadığı durumu şikayet edebilir. Bu durumda şikayeti alan İK oldukça ketum davranır. Bu olay dahili süreçlerde çözümlenmeye çalışılır. Bazı yöneticiler çok rahat davranabilirler, kurum kurallarımız bu türden kişileri kaldırmaz. Olay isnat da olabilir endişesi ile durumu iki taraflı olarak detaylı bir biçimde araştırırız. Buna göre bir “soruşturma raporu” çıkarılır. Cinsel taciz var ise bu kişiye dava da açılabilir. İlgili birim amiri tarafından soruşturma neticesine göre değerlendirilir.”

3: “Erdem eğer Arzu’ya bu şekilde bir cinsel tacizde bulundu ise-durum kanıtlanırsa; “sexual harassment” prosedürü kapsamında değerlendirilir. Arzu rahatça sorun ve şikayet hattına bu yaşadığı olayı paylaşabilir ve hemen İK devreye girer, gerekirse TR ye gelir ve soruşturma başlanır. Erdem ciddi bir uyarı alır ve hatta belki 4857 kapsamında işten çıkarılır. Konu hızlıca neticelenir. Arzu’nun yaşadığı kötü psikolojik durum da iletişim ve destek çalışmaları ile kompanse edilmeye çalışılır.”

4: “Arzu yönetime ya da İK ya bu konuda korkmadan bilgi vermelidir. Bu vakanın sonuçları sadece işten çıkarma değildir, hukuksal bir boyutu da vardır. Etik Koduna göre de fiziksel-cinsel taciz vardır ancak bu durum zaten 4857 sayılı İş Kanunu’nda belirtildiği için, işten çıkarma ve takiben dava ile neticelenir.”

Cinsel taciz söz konusu olduğu için tüm kurumlar için çok ciddi bir soruşturma konusunu teşkil etmekte olduğu ve direk derhal fesih ile neticlendiği bulgulanmıştır. Soruşturmada isnat durumu da sorgulanmakta bu durum da iletişim süreçleri ile tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Bir diğer vakada rüşvet, dolandırıcılık ve hırsızlık sorgulanmıştır. Buna göre şirket çok gizli bir ihaleye katılmaktadır. Satış sorumlusu Elif, bir öğle yemeğinde firmanın 1 milyon dolar ile ihaleye gireceğini karşı firmaya söylemiş, karşılığında 30 bin TL para almıştır.

1: “Satış sorumlusu Elif rüşvet karşılığı ihaleye fesat karıştırmıştır. Kişiyeye uyarı verilir ve durum savcılığa intikal ettirilir. Bunun hiçbir sorunsal boyutu dikkate alınmaz direk hukuka intikal ettirilir.

Bunu tespit edecek iletişim mekanizmalarımız yoktur ancak ortaya çıkınca müdahale edebiliriz.”

2: *“Bu durumda Elif ile ilgili direk soruşturma başlatılır. Hem yasal olarak bir suç işlemiştir, hem de işverenin güven kültürünü zedelenmiştir. Dolayısı ile derhal fesih ile işten çıkarılır.”*

3: *“Satış sorumlusu Elif, şirketin gizli bilgilerini kötü niyeti doğrultusunda ifşa ettiği için ihbarsız tazminatsız işten çıkarılır. Bu kesinlikle başka bir uygulamaya yer bırakılmayacak bir vakadır. Derhal fesih ile işten çıkarılır.”*

4: *“Kurumumuzda , yolsuzluk ve dolandırıcılık kuralları hemen deveye girer ve Elif direk işten atılır. Haksız olarak elde ettiği bir para vardır, kaldı ki açıkça rüşvet almaktadır. Etik sürece ek olarak hukuki süreç de devreye girer. Kamuya açık alanlarda kurum içi süreçler ve özel bilgiler ile ilgili sohbet dahi edilmesi bilgi sızdırmak anlamına gelmektedir. Rakip biri aynı ortamda ise bu bilgiyi kötüye kullanabileceği düşünülür. Yazılı olarak bu rüşvet maddesi zaten düzenlenmiştir. Şirkette yürütülen projeler ile ilgili olarak açık alanlarda yüksek sesle konuşulması kesinlikle yasaktır.”*

Diğer bir vakada kılık kıyafet yönetmeliğine dikkat çekilmiştir. Kılık kıyafet yönetmeliği de çalışma ahlakının ve etiğin bir o kadar da iletişimin konusudur. Vakada kılık-kıyafet yönetmeliği ihlal ettiği kurumların nasıl tepki verdiği sorgulanmıştır. Buna göre, şirket müşteri toplantısına gelen Pınar, satış sorumlusudur. O gün toplantıya eşofman ile terli bir şekilde gelmiştir. Bu durumu saygısızlık olarak anlayan müşteri işi başkasına vermiştir.

1: *“Bu durum direk işten çıkarılmaya konu olmaz ancak; Pınar toplantıya kılık kıyafet bakımından eşofmanla gelmemelidir. Uygun biçimde gelmesi beklenir. Eşofmanla gelirse ve kurum bu yüzden iş kaybederse kendisine ciddi bir uyarı verilir.”*

2: *“Kurumsal olarak Dress Code dediğimiz etik kodumuza bağlı bir kılık kıyafet yönetmeliğimiz mevcuttur. Özel günlerde ve toplantılarda ise özel bir kod kullanırız. İlk işe başlayan çalışanlara oryantasyon eğitimleri kapsamında kılık kıyafet yönetmeliğine dair eğitimler verilir. Cuma mesela, Free Friday dediğimiz bir uygulamamız mevcuttur. Ancak vakadaki çalışan bir toplantıya katıldığı için kesinlikle giyimi uygunsuzdur. Derli toplu*

olmalıdır. Eşofman bir iş kıyafeti olamaz. Burada kurumu temsil ettiği için belli bir imaj oluşturur müşteri gözünde. İletişim dinamiklerini kullanırız ve bu kişiyi toplantıya sokmayız. Eğer bir şekilde, sözlü uyarıya girmişse ciddi bir yazılı uyarı alır.”

3: “Pınar, “kılık kıyafet yönetmeliğine” uymamıştır. İK nin kendisine eğitimini verdiği kılık ve kıyafet yönetmeliğini bilmesi beklenirdi. İşten çıkarılmaz; ancak çok ciddi bir uyarı alır.”

4: “Pınar’ın yaptığı kılık kıyafet yönetmeliğine aykırıdır. Bizde Cuma*Free Friday hariç giyim kuralları yazılı olarak belirlenmiştir. Cuma günü dahi belirli bir formatta giyinmek gerekmektedir. Gömlek + Kot şeklinde giyilebilir. Free diyerek, şort, tshirt, parmak arası terlik gibi bir stili kast etmiyoruz. Eğer çalışan satış departmanındaysa smart casual dediğimiz bir formatta giyinebilir ama Cuma bile olsa önemli bir toplantısı varsa; mutlaka toplantı kurallarına uygun bir biçimde giyinilmesi beklenir. Pınar toplantıya eşofmanla gelmemesi gerektiğini bilir, gelirse de yazılı ve ciddi bir uyarı alır. Kaybedilen işin büyüklüğüne göre uyarı seviyesi de değişebilir. Ancak bir ihlaldir, direk işten çıkarma sebebi değildir.”

Öyle ise tüm kurumlarda ortak bir uygulama olarak bu tür bir vakanın ciddi bir uyarı ile neticelendiğini söylemek mümkündür. Kılık kıyafet yönetmeliğinin ihlalinin ciddi bir uyarı sebebi olduğu bulgulanmıştır.

Öncekine benzer bir diğer vakada çok önemli bir ürün tanıtımında, sunum yapmaya çıkan Kadir sahnede sakız çiğnemiş ve sahneye şortla çıkmıştır. Bunun ardından izleyiciler salonu terk etmiştir.

Buna göre kurumlarda, **1:** “Sunum esnasında sakız çiğnemesi hoş karşılanmaz. Ancak kurumsal yetkililere “sakız çiğneyerek stresimi azaltmaya çalışıyorum aksi takdirde heyecanımı yenemiyorum” gibi bir açıklama yaparsa; bu durum ayrı bir şekilde değerlendirilir. Şortla sunum yapmasına da kurum izin vermez, bu şekilde çıkarsa ciddi bir uyarı alır. Kılık kıyafet uygulamalarına göre kurumu temsil edecek bir kıyafet ile gelmesi beklenir.”

2: “Bir etkinlikte sunum yapacaksa, yine kılık kıyafet yönetmeliğine uyum sağlamalıdır. Kurumu terlik ve şortla temsil etmesi mümkün değildir. Bu kişi o şekliyle zaten sahneye

çıkarılmaz. Zaten belli bir kişisel ve duygusal olgunluğa erişmiş kişiler sunum yapabilir, kurumda kimlerin sunum yapmayı haiz olduğu zaten bellidir. Dolayısı ile bu kişi sunum yapamaz ve ciddi bir uyarı alır laubali yaklaşımından dolayı...”

3: “Kadir’in durumu da kılık kıyafete uygunsuzluktur. Onu şortla ve terlikle gören yöneticisi zaten kendisini o şekilde sahneye çıkarmaz. Ciddi bir yazılı uyarı alır ve bu kişiye sunum yaptırılmaz. İletişim dinamikleri kullanılır. Neden bu şekilde davrandığı sorgulanır, bir algı-zeka problemi olup olmadığına bakılır, kılık kıyafet yönetmeliğini bilmiyor ise; kendisine eğitim verilir.”

4: “Kadir de aynen yukarıdaki örnekteki gibi parmak arası terlik ile sunum yapamaz ve sakız ile topluluk önünde konuşmaması beklenir. Bu şekilde sahneye çıkmadan önce zaten kendisine yöneticisi tarafından bir uyarı verilmesi beklenir.”

Bu konu ile ilgili son vakada hırsızlık eğilimi ve hırsızlık sorgulanmaktadır. Buna göre vakada, şirket pazarlama sorumlusu Nurgül, aynı departmanda çalışan Tuğberk’in kol saatini çalmış ve erkek arkadaşına hediye etmiştir.

Bu durumda kurumların yaklaşımları şu şekildedir: **1:** “Nurgül Tuğberk’in saatini çalarsa; bu durum bir şikayet olarak kuruma gelirse; hukuki süreç başlar. Hırsızlık eğilimini tespit edecek bir mekanizmamız yok. Saati Tuğberk’e geri iade etmesi beklenir ve hukuki sürecin sonunda da işine son verilir. Hukukun düzenlemediği konularda taraflar dinlenir. Suçun müşteriye yönelip yönelmediği önemli bir kıstastır. Mesela bir çalışanın müşteriye ses yükseltmesi satışı gerçekleştirmek adına ise ve çalışan haklıysa şirket çalışanını korur. Özür dilenerek çözüm bulunmaya çalışır. Bu durumda bir daha olmaması beklenir ve işten çıkarma sebebi olmaz. Örneğin bir çalışan şirket aracına Iğdır’a giderse ve gerekçesi acilse ve açıklarsa, benzin ücreti kendinden istenip konu kapatılabilir. Yani aslında işlenen suçun ya da yapılan hatanın mahiyeti ve kime yöneldiği oldukça önemli unsurlar.”

Bu kurumda hırsızlık eğilimini takip edecek bir iletişim mekanizmasının olmadığı ve hukuki açıdan duruma yaklaşıldığı bulgulanmıştır. **2:** “Bu durum İş Kanunu’na göre de derhal feshi gerektirmektedir. İş Kanunu uygulanır. Bu durumu tespit etmek çok zor; ancak gerekli incelemeler ve disiplin kurulu devreye girer.” **3:** “Nurgül’ün kleptoman olup olmadığı araştırılır. Kleptoman mı yoksa ahlaki değerleri mi hiçe sayıyor önce buna bakılır.

Kleptomani ise tedavi ettirilmesi yönünde çaba gösterilir. Tuğberk'ten özür dilemesi ve çaldığı saatini kendisine geri vermesi beklenir. Nurgül konusunda soruşturma açılır ve Tuğberk'in de görüşleri alınır. Mutlaka adalet gözetilir bir isnat olup olmadığı çok iyi bir biçimde kovuşturulur. Varsa kamera kayıtları incelenir. Bu araştırma için IK Türkiye'ye gelir. Hırsızlık soruşturması yapar. Nurgül, Tuğberk ve şahitler varsa onlarla görüşür. Belli periyotlar ile gelip; eğitimler verir, prosedürleri anlatır. IK politikalarını anlatır. Eğer gelemiyorsa soruşturma esnasında telefon ile de aramalar yapabilir. IK bunun gibi bir vaka olmasa da çalışanlara yardımcı olmaya çalışır.” **4:** “Nurgül, Tuğberk'in saatini çalmıştır bu durumda, direk işten atılmalıdır. Kurumumuzda polisin devreye girmesi gereken suçlar kapsam olarak çok özel durumlar hariç olmak üzere işten atılma ile neticelenir. Tuğberk ile yürütülen soruşturma neticesinde, Tuğberk'in de görüşleri alınarak bu şekilde bir rapor gelirse direk olarak Nurgül ün işine son verilir.” Genellikle hırsızlık eğilimini gözlemleyici ya da önleyici bir araç olmadığı ancak hırsızlık suçu gerçekleştikten sonra aksiyon alınabildiği bulgulanmıştır.

Bu vaka türlerinden sonra günümüzde kurumlarda en büyük ahlaki problemlerden biri olan ve iletişim eksikliği yüzünden çoğu zaman su yüzüne çıkmayan “ayrımcılık” konusu sorgulanmıştır.

Buna göre, ilk vakada yaş ayrımcılığı sorgulanmaktadır. Fırat Bey 53 yaşındadır ve mesleğinde oldukça deneyimlidir. Bir iletişim firmasına başvurmuştur; ancak firma kendisinin pozisyon için çok yaşlı olduğunu ileri sürerek işe almamıştır.

1: “Fırat'ın karşılaştığı bu ayrımcılık yaş bakımından bir ayrımcılıktır. TC İş Kanunu da yaşlı kişilerin istihdamını zorlaştıran hükümlere sahiptir. İşveren açısından baktığımızda 50 yaşını doldurmuşsa, 1 ay izin hakkı var ve işveren buna sıcak bakmaz. Ya da emekliliğine 1 yıl kaldıysa işveren istihdam etmek istemez. Bunlar **yaşlı çalışanlar** için büyük dezavantaj oluşturan durumlar. İş Kanunu çalışana eşit bir biçimde muamele edilmesine olanak tanır bir hale gelirse; işe alımda sadece yetkinliklere göre değerlendirme sağlanır. Geçiş daha yumuşak olmalıdır.”

2: “Yaşlı çalışan eğer görev tanımına uygun değilse, kesinlikle iş görüşmesine çağırmayız. Hayal edip iş umudu ile görüşmeye gelecektir. Hangi pozisyona kimi çağırdığımızı çok iyi ve

net bir biçimde tanımlamamız gerekmektedir. Yaşlısın diyerek iş talebini geri çevirmek kesinlikle işte ve sanayide yaş ayrımcılığı kapsamına girer. Bu şekilde çağırırsak biz ayrımcılık yaparız. Yaşlı olmasına değil işin gereklerine bakılır.”

3: *“Kurumumuz belli kriterlere göre işe alım yapıyor, ancak bu gerekçelerde yaş bir ayrımcılık konusu olamaz. Ancak işin niteliğinden dolayı belirli işlerin yapılmasında da yaş sınırı olabilir. Bu durumda Fırat Bey iş görüşmesine davet edilmez ve kendisine de “yaş sebebiyle işe alınmadınız” diye bir bildirim gönderilmesi Etik Kodu’na aykırıdır. Kurumumuzda iş tanımına göre yaşlı çalışanlar da vardır.”*

4: *“Bizde pozisyona göre yaşlı çalışanlar da bulunmaktadır. Özellikle tecrübe gerektiren işlerde yaşlı çalışması da mümkündür. Ancak kesin sınırları çizilmiş bir görev tanımı varsa ve 56 yaşındaki bir kişi uygun değilse bunu çağırın yönetici uyarı alır. Ayrımcılık yaş bakımından mümkün değildir.”* Tüm kurumlarda eğer iş gereği ise bu kişinin davet edilmeyeceği ancak genel bir yaş ayrımcılığı olmadığı bulgulanmıştır.

Diğer vakada cinsiyet ayrımcılığı sorgulanmıştır, Burak bir yönetici sekreteridir. Yıllarca bu mesleği icra eden Burak bir başka firmaya başvurmuştur. Ancak firma yönetici sekreterinin “bayan olması” gerektiği gerekçesi ile kendisini işe almamıştır.

1: *“Burak’a verdiği açıklama bakımından kurum burada bir ayrımcılık yapmıştır, işveren de istediği profilde bir çalışan ile çalışmakta özgür olmalıdır. Bu noktada bir tercih kullanma hakkı var. Hatalı nokta, bu kişiyi görüşmeye çağırmaktır. Cinsiyet ayrımcılığı içeren bir ayrımcılık yaparsa bu kurumu zor bir durumda bırakır. Bu noktada çalışanın da davranışı önemlidir. Bizim kurumumuzda buna benzer bir vaka yaşandı. Kadın çalışan evleniyorum, yasal hakkım var deyip ayrıldı. Ancak yasa kendisi ayrımcı. Evlilik durumunda kadına pozitif ayrımcılık mevcut, bu durumda erkeklere de aynı haklar sağlanmalıdır. Eşitlik sağlanacaksa yatayda eşitlik üzerinden gidilmelidir.”*

2: *“Burak’ın durumu cinsiyet ayrımcılığı yani kadın-erkek ayrımcılığına girmektedir. Kurumumuzda cinsiyet ayrımcılığı asla yapmıyoruz, bu durum kabul edilemez. Bırakınız yazılı açıklamayı bunu sözel olarak dahi söylemeyiz. Kadın çalışanlara pozitif ayrımcılık göstermeye çalışırız ancak, bu işe alımda bir kriter olarak karşımıza gelmemelidir. Burada Burak’ın durumuna benzer bir durum yaşanmaz”*

3: “Burak bu gerekçe ile işe alınmamazlık mağduru olamaz. Kurumumuzda kesinlikle dil, din, ırk, cinsiyet ayrımcılığı yasaktır. Bu şekilde işe alınmama gerekçesi şirketteki “cinsiyet ayrımcılığı” prosedürüne aykırıdır. Sıkıntılı bir durum, bizde bir yönetici cinsiyeti gerekçe gösterirse işe alımda, bu kişi ciddi bir prosedür ihlali yapmış olur ve uyarı alır.”

4: “Kurumumuzda cinsiyet ayrımcılığı yoktur. Hatta global kuralların hepsinde cinsiyet ayrımcılığı yapılamayacağı yazılmıştır. Bizde kadın –erkek sayısının eşit olması, engelli çalıştırma, kadınlara pozitif ayrımcılık, yaşlı çalışanlara yer veme gibi durumlar zaten Etik Kodu gereğidir. Bu ayrımcılığı yapan yönetici İK tarafından uyarılır; ama işten atılma sebebi değildir.” Kurumlarda genel bir cinsiyet ayrımcılığı prosedürü olduğu ancak, bu ihlali yapanların işten çıkarma değil uyarı aldığı bulgulanmıştır. Önleyici değil, ancak vaka gerçekleşikten sonra alınan aksiyonların olduğu bulgulanmıştır.

Diğer vakada “engellilik durumundan ayrımcılık” sorgulanmaktadır. Buna göre, Ümit duyma kaybı yaşadığından engelli bir çalışandır. Sürekli iş aramakta; ama engeli yüzünden iş bulamamaktadır. Başvurduğu bir firma, kendisinin “duyma kaybı” olduğu için iş veremeyeceğini söylemiştir. **1:** “Duyma kaybı olan Ümit’i bile bile çağıran firma kendisi engellilik ayrımcılığı yapmıştır. Çalışanın da tavrı önemli, iş ilanında %25 e kadar duyma kaybı olan şeklinde belirtilmişse, ancak kişi hiç duymuyorsa burada ayrımcılık var diyemeyiz. Bazı işlerin niteliği bakımından %90 duyma kaybı işin yapılmasını engelleyebilir. O zaman burada hatalı bir tanım vardır diyebiliriz. Aday işvereni yanıltıcı bir beyanı varsa bu da kurumun ayrımcılık yapmadığını gösterir. Engelin niteliği önemlidir.”

2: “Ümit duyma engelli bir çalışan ise; bu konunun başlangıcı işe alımda İK’da başlar. Duyma kaybı nispetinde engeline göre değerlendirilir. Pozisyon kendisine uygun değilse iş görüşmesine davet edilmez, ya da kendisine uygun bir pozisyona yerleştirilmesi yönünde bir aksiyon alınır. “İşe alınmadınız sebebi de duyma kaybınız” şeklinde bir açıklama engellilik ayrımcılığına girer, burada bu tür bir uygulamaya kesinlikle izin vermeyiz.”

3: “Kurumumuzda birçok engelli çalışan var, hatta kendilerine pozitif ayrımcılık yapılmaktadır. Bu durumda Ümit’e engellilik ayrımcılığı yapılmış olur. Kesinlikle prosedürlere aykırıdır. İş tanımı bakımından uygunsa kesinlikle Ümit’e bu şekilde bir açıklama yapılamaz, yapan ciddi bir uyarı alır. Eğer engellilik durumu çalışmasında zorluk

teşkil ediyorsa; başka bir departmana kaydırılabilir ya da iş tanımı değiştirilebilir; ama işe alımda bir engel teşkil edemez.”4: “Bizde her projeye uygun bir pozisyon mutlaka vardır. Bu vakadaki gibi odyometri cihazı ile çalışıyor, net duymuyor ise; ama çok fazla operasyon gerektirmeyen bir pozisyon ise işe alınmalıdır. Mail ile çalışabileceği bir görev tanımı kendisine sağlanabilir. Duyma kaybı yüzünden işe alınmaması söz konusu olmaz bunu yapan yönetici uyarı alır.”

Tüm kurumlarda engellilik ayrımcılığı konusunda bir farkındalık olduğu bulgulanmıştır ancak; önleyici eğitim, sosyal ve iletişimsel önlemlerin hepsinde henüz bulunmadığı neticesine varılmıştır.

Diğer vakada din ve inanç ayrımcılığı sorgulanmaktadır. Vakada, Rosa ve Merve aynı firmada çalışmaktadır. Çok önemli bir pozisyon için terfi imkanı doğmuştur. Firma Rosa Ermeni ve Hıristiyan olduğu için Merve’yi terfi ettirmiştir.

1: *“Din bakımından bir ayrımcılık kabul edilemez. Firmada önemli olan liyakat, çalışkanlık ve kuruma kattığı değerdir. Rosa Hristiyan diye terfi ettirilmediyse; bu çok ciddi bir ayrımcılıktır. Kuruma aldıysan ona uyumlu muamele göstermek zorundasın.”2: *“Rosa ve Merve’nin durumu, kesinlikle ırk ve din ayrımcılığıdır. Herkesin bir başka dine saygılı olması beklenir. Kurumumuzda ana hedeflerimizden biri iş gücünde çeşitliliği sağlamaktır. Dini bakımdan terfide ayrımcılık yapmak prodesedürlere ve ahlaka aykırı bir davranıştır. Hiçbir şekilde kabul edilemez. Terfide performansa bakılır. Dili, rengi, ırkı, cinsiyeti kesinlikle bir terfi kriteri olarak karşımıza gelmemelidir. Bunu yapan bir yönetici ciddi bir uyarı alır.”3: *“Kurumumuzda din ayrımcılığı kesinlikle yasaktır. Bu şekilde din sebebiyle kişi kayıran ve terfide ayrımcılık yapan bir yönetici hakkında hızlıca soruşturma başlatılır. Din terfi sebebi de olmaz, işe alım sebebi de olmaz. Kişinin yetkinlikleri ve işe uyumu esastır. Terfide işe pozisyona uyum ve performansa bakılır, dini öne süren yöneticinin bu soruşturması işten çıkarılmaya kadar gidebilir, zira ciddi bir prosedür ihlali yapmıştır.”***

4: *“Bizde din ayrımcılığına kesinlikle yer yoktur. Her tür dinden bir portreyi bulabilirsiniz. Yönetim kurulu toplantılarında her dinden kişiye rastlamak mümkün, buna göre dinsel sebeple kesinlikle bir terfi ayrımcılığı veya kayırma söz konusu olamaz. Bunu yapan uyarı alır.”* Bu durumda tüm kurumlarda din ve inanç ayrımcılığına karşı yasaklar olduğu ancak, bu

tür ayrımcılığın bir vaka oluşmadıkça tespit edilmediği ve önleyici tek tip bir uygulama olmadığı bulgulanmıştır. Vakalar genellikle uyarı ile neticelenmektedir.

Diğer vaka ırk ayrımcılığı ile ilgilidir. Bu vakada; bir toplantıda satış direktörü Çingener hakkında çok çirkin bir espri yapmıştır. Çingene olan Yasemin bu duruma çok üzölmüş ve ağlamaya başlamıştır.

1: “Bir kurumda ırka yönelik kötü bir şaka toplantı esnasında yapılıyorsa, önemli olan olayın aslını araştırmaktır. Aşırı hassasiyet mi var? Yoksa çingene olduğu için Yasemin’e bir saldırı mı var? Net ise ve durum tespit edilirse; hakaret eden kişiye uyarı verilir ve Yasemin’den özür dilemesi beklenir. Eğer bile –isteye kasıtlı yaptıysa özür dilemez ve davranışını devam ettirirse işine son verilir. Irka yönelik bu tür ayrımcılık rencide edicidir. Platin Bilişim tüm dünya vatandaşlarına açıktır. Burada istediği geleneğine dinine göre alışkanlıklarını da devam ettirebilir, dua da edebilir. Kötüye kullanmadıktan sonra biz her türlü hakkı tanırız. Ancak namaza gidiyorum deyip saatlerce gelmez ve bu durumu istismar ederse, bu noktada durum başka bir boyuta taşınmış olur. Diğer kişiler ile eşit haklara sahip olması beklenir.”

2: “Burada Yasemin ırkından dolayı bir aşağılama yaşamıştır, iddia bu yöndedir ancak iki tarafı da çok detaylı bir biçimde dinlemek gerekmektedir. Belki Yasemin de burada fazla bir alınganlık göstermiş, iyi niyetle yapılmış bir şakayı abartmış olabilir. Yöneticinin prosedürler uyarınca bu şekilde bir davranışın ırk ayrımcılığına gireceğini net bir biçimde bilmesi kendisinden beklenir. İşten atılmaz, neticede iyi niyet kuralları işletilir; ancak ciddi bir uyarı alır ve ayrımcılık prosedürleri konusunda eğitim alması sağlanır. Tabiki incittiği kişiden de özür dilemesi beklenir. Kötü bir kalp kırıklığına netice vermiştir ve ciddi bir durumdur. Dolayısıyla uyarı alır. Kurum olarak ayrımcılığa her yönüyle karşıyız ve bizce önemli olan olay gerçekleşmeden önleyici bir takım tedbirler geliştirebilmektir. Bunun için de farkındalık yaratılmalıdır. Bu “farkındalık” kavramını kurum genelinde oturtursanız yazılı prosedürler ancak bu şekilde içselleştirilmiş olur.”

3: “Yasemin bir toplantıda, ırk ayrımcılığına maruz kalmıştır. Bu çok ciddi prosedürler ile kurumumuzda ysaklanmıştır. Bir de bu ayrımcılığı topluluk önünde yapıp-olayı psikolojik taciz boyutuna taşımak işten çıkarılmaya kadar giden çok ciddi bir süreç başlatır.”

4: “Yasemin’e ırk ayrımcılığı yapılmışsa, yukarıdaki gibi kesinlikle uyarı alır ve ciddi bir uyarı ile neticelenir. HQ boardda bile her ırktan kişinin olduğunu ve güzel bir sentez oluşturduklarını görürsünüz. Etik koduna göre toplantıda çingene ırkı ile ilgili bu şekilde bir sözlü saldırı ciddi bir uyarıya sebep olur.” Dolayısı ile bu ihlalin global firmalarda işten atılmaya kadar gidebildiği ancak genelde yazılı uyarı ile neticelendiği bulgulanmıştır.

Son vakada ise cinsel tercih ayrımcılığı sorgulanmaktadır. Bir iş başvuru formunu dolduran Orkun cinsel tercih hanesini eşcinsel olarak işaretlemiştir. Firma bu seçeneği işaretleyenleri işe almayacaklarını dile getirip, Orkun’un başvurusunu red etmiştir.

Buna göre; **1:** “Eşcinsellik durumu, ayrımcılık konusu yapılmamalıdır, ancak kurumun da istediği kişi ile çalışma hakkı vardır. Orkun buradaki kişilerin profili neticesinde bir fiziksel ya da sözlü saldırıya uğrayacaksa, kurum kendini işe almamayı tercih edebilir. Şirketin de toplumu yansıtan bir bütün olması gereklidir. Kurumun genel dokusunu bozacak durumlara da izin verilmez. Tabi engelin ve özel durumun niteliği çok önemli önce kamuda eşitlik olmalıdır, kanunlar ile bu durum güvence altına alınmalıdır. Örneğin ırk ayrımcılığı, Afrika’da beyaz ve siyahlar arasında ücret farklılıkları oluşuyor. Siyahlar ikinci sınıf vatandaş. Bizim yasamıza bakıyoruz, kadın evlenirse işten çıkar, erkek çıkamaz, e erkek zenci oluyor bu durumda. Tam eşitlik maalesef sağlanamıyor. Eşitlikte yasanın adaletli olması lazım, temel değerlere göre düzenlenmeli, iyi ahlak fikrini yaymalı, vicdanın da yeniden ele alınması gereklidir. Vergilere bakalım, burada ödeyen ahmak ödemeyen akıllı oluyor. Siz ahlaklı diye birini cezalandırmış oluyorsunuz. Temel bazı uygulamaların etik dışı olduğu açıktır. Etiği hayata geçirecek teş şey vicdandır.”

2: “Orkun’un durumu ciddi zor bir durumdur ve maalesef başvuru formumuzda üçüncü bir cinsel tercih seçeneğimiz bulunmamaktadır. Bu vakada cinsel tercih durumu bizim için genel bir işe alım kriteri ya da ayrımcılık faktörü değildir. Burada dozu ve ölçüsü oldukça önemlidir. Bu kişinin de çalıştığı ortamda huzurlu ve mutlu, çevresi tarafından rencide edilmeyecek bir noktada olması önemlidir. Hangi pozisyona yerleştirildiği oldukça önemlidir. Ofis ortamında uygun bir pozisyonda çalışabilir ancak depoda paketleme bölümünde istihdam edilirse çevresinde rahat edip edemeyeceği gibi psiko-sosyal kriterleri göz önünde bulundururuz. Ancak işe alımda belirleyici faktör ya da ayrımcılık gerekçesi kesinlikle olamaz, insan haklarına aykırıdır.”

3: *“Cinsel tercih de ayrımcılık konusu kesinlikle yapılamaz. Global’de bu durum belirli prosedürler ile net çizgilere bağlanmıştır. Hatta kurumun genel merkezinde ABD’de 3 tür tuvalet var. “Kadın, Erkek, Diğer” şeklinde. Bu bir ayrımcılık konusu yapılamaz, insan haklarına ve kurum prosedürlerine kesinlikle aykırıdır.”*

4: *“Orkun’a da böyle bir ayrımcılık yapılamaz. Zaten bu şekilde bir çekince varsa; iş görüşmesine çağrılmaması beklenir. Bu özel durumuna rağmen çağrıldıysa cinsel tercihi etik kodu gereği bir işe alınmama gerekçesi olarak gösterilemez.”* Genellikle tüm kurumlar cinsel tercih ayrımcılığına prensipte karşıdır ancak, kurumun organizasyonel iklimine göre farklı uygulamalar olduğu bulgulanmıştır.

Bir diğer kurum içi problem ise devamsızlık ile ilgilidir. İlk bakışta direk olarak İK konusu gibi görünse bile iletişim uygulamaları ile de devamsızlığın ilgisi mevcuttur. Bu başlık altında çeşitli devamsızlık türleri bakımından iletişim döngüsü sorgulanmış, kurumların nasıl tepki verdikleri ortaya konulmuştur.

Buna göre ilk vakada kronik bir rahatsızlığı bahane etmek araştırılmaktadır, şirket teknik sorumlusu Ceren, sürekli olarak “kardeşim hasta” diyerek işe gelmemekte veya izin almaktadır. Ceren’in kardeşinin kronik bir hastalığı olmadığı ortaya çıkmıştır.

Buna göre kurumların uygulamaları: **1:** *“Burada Ceren bir kronik hastalık üzerinden yalan söylemiştir. İşvereni yanıltmıştır. İfadesi alınır ve itiraf ederse gerekli uyarı ile işine devam etmesi sağlanabilir. İnkâr ederse iyi niyeti suistimal ettiği için işine son verilir. Aktif pişmanlık gösterip göstermediği ve davranışın bu durumdan sonra nasıl tezahür ettiğine bakılır.”*

2: *“PDKS yani personel devam kayıt sistemi dediğimiz bir uygulama aracımız vardır. Burada Ceren’in kronik bir hastalığı bahane etmesinin ardındaki nedenler sorgulanır. Neticede bu sistemde yönetici onayı olarak ilerlenmektedir. Yöneticisinin bu duruma neden izin verdiğine bakılır. Eğer Ceren gerçekte olamayan kronik bir hastalık uydurup bunu devamsızlık gerekçesi olarak kullanıyorsa; neticede Ceren yalan söylüyor demektir. Yöneticisini kandırıyorsa; bu çok ciddi bir güven problemi ortaya çıkarır ve kurumsal atmosferi bozar. Yıllık izni de biterse; zaten sistem İK ya bu konu ile ilgili bir bildirim*

gönderecektir, zira sistem üzerinde takip edilmektedir. Durum yöneticisi ile konuşulur ve iletişim dinamikleri ile bir çözüm üretilmeye çalışılır”

3: *“Ceren, eğer kronik bir rahatsızlığı kötüye kullanıyor ve bu sebepten uzun süreli devamsızlık yapıyor ise; kendisi ile önce yöneticisi tarafından konuşulur, uyarılır bu şekilde davranmaması konusunda; sonra resmi şekilde konu IK ya gelir. Halen devam ediyorsa IK dan ciddi bir uyarı alır. Davranışı düzeltilmeye çalışılır; yine çözülmezse konu işten çıkarılmaya kadar gidebilir.”*

4: *“Ceren’in bu durumu etik dışıdır ve yöneticisini de kandırdığı için suçtur. Normalde özel bir durumu, kronik bir hastalık vs. varsa yöneticisinden izin alması zaten anlayışla karşılanır. İzin formunu doldurarak bunu yöneticisinde onaylatması yeterlidir Ancak bu bir süreklilik ve kötüye kullanım haline gelirse; IK bu kişinin izinleri ile ilgili durumu fark eder. Kişi ciddi bir uyarı alır. Yıllık izin ve mazeret izinlerine göre hesaplama yapar. Sonuçta işe gelemyerek de haksız kazanç elde etmiş olmaktadır. Bu kronik hastalığı sömürmemesi gereği zaten Etik Kodu’nda düzenlenmiştir.”*

Konu kurumlar nezdinde ahlaki açıdan işverenin güvenini sarsmak ve onu kandırmak olarak algılandığı için; iletişim yollarının yerini son evrede hukuki boyutun aldığı ve vakanın çalışanın işten çıkarılmasına kadar süregeldiği bulgulanmıştır.

Diğer bir devamsızlık da sürekli olarak işe geç gelmek sureti ile yapılan devamsızlıktır. Vakada, Sinem işe sürekli olarak 2 saat geç gelmektedir ve hergün buna bir bahane bulunmaktadır. **1:** *“Öncelikle Sinem’in fiziksel bir sorunu varsa bilgisayar saati 2 saat geriye alınabilir. Eğer işini seviyor ve iyi yapıyorsa 2 saat geç çıkması ile çalışma saatleri düzenlenebilir. Şirket için değerli bir çalışansa iyiniyet kuralına göre kendisine yardım sağlanabilir, şirkete faydalı ise kendisine özel bir düzenleme yapılabilir. Değilse uyarı verilir. Sorun çözülmezse işten çıkarılır.”* **2:** *“Sinem’in hergün iki saat geç gelmesinin ardındaki gerekçe önemlidir. Önce kendisi ile yöneticisinin konuşarak fiziksel bir rahatsızlığının, psikolojik bir rahatsızlığının olup olmadığına bakılır; neticede kronik bir uyku problemi de olabilir. Eğer bir problemi yoksa ve kasti olarak işe geç geliyorsa; “iş sorumluluğu” yok demektir. Kendisine öncelikle izin verilir ve eğer bu hakları da dolmuşsa yöneticisi ile konuşulur. Ortak bir çözüm aranır. Eğer kasti ve iş sorumluluğundan kaçan*

bir durumu varsa gereken uyarı verilir, davranış, düzeltilmeye çalışılır.”

3: *“Bu durumda öncelikle Sinem ile yüzyüze konuşulur, iletişim teknikleri denenir. Geç gelişinin sebepleri araştırılır. Uyku apnesi olup olmadığı araştırılır. Bir rahatsızlığı varsa tedavisi için çalışılır, yoksa kendisine saat düzenlemesi önerilir. Yine de sorun çözülmiyorsa konu yöneticisine intikal eder. Cezai yaptırımlar uygulanır.”*

4: *“Sinem’in geç gelmesinde kötüye kullanım varsa; mesai saatlerinin dışına çıkmaması gereği kendisine hatırlatılır. Hergün 2 saat geç geliyorsa ve kötü niyeti yoksa kendisine esnek çalışma düzenlemesi yapılabilir, uyku apnesi gibi birt problemi olabilir. Kanıtlağığı sürece her türlü iyi niyet gösterilir. Ancak rol yapıyorsa ve bahaneler bulup işe geç geliyorsa bu etik dışı bir davranıştır. Örneğın satış nasıl hangi müşteriler ile görüştüğünü raporlarsa bu kişi de belli raporlar hazırlar ve çalışma saatleri DBS usulu hesaplanır. Müşteri ile ilgili bir devamsızlık değılse, bir sağılık sorunu değılse, keyfi ise mutlaka uyarı alır ve bir daha yapmaması beklenir. Konu yöneticisi bilgisi dahilinde ise IK karışmaz. Ancak değılse ve tespit edilirse ciddi etik sonuçları ortaya çıkar.”*

Bu durumda, genellikle çalışanın sağılık sorunlarının olup olmadığının araştırılmakta olduğı ancak kasti bir durum ve çalışma ahlakını ihlal durumu tespit edilirse cezai yaptırımlar ve uyarıların gündeme geldiğı bulgulanmıştır.

Bir diğeri devamsızlık yöntemi olan işyerinde zaman tutma ile ilgili vakada; Can hergün çalışırken saat tutmakta ve iş yapmaktan çok çalıştığı süreyi hesaplamaktadır.

Buna göre kurumların tepkileri; **1:** *“Can işini yapmıyorsa, saate bakıp bakıp çevresini de rahatsız ediyorsa, genel çalışma ahengine de zarar vermiş olur. Uyarı alır. Ancak işini yapıp yapmadığına bakılır, saate bakmaktan işini yapmıyorsa bu durumda işten çıkarılmayla sonlanabilir. Kompulsif ise ama işini de yapıyorsa sadece uyarı verilir.”*

2: *“Can’ın durumu kronik bir durum olabilir. Burada kişinin başarısını engelleyecek kompulsif bir durum olup olmadığına bakılır. Bunu engelleyemediğı psikolojik bir faktör olarak ortaya koyabilir ya da işi aksatmak için boş boş zamanı sayıyor olabilir. Bu şekilde ise bir davranış bozukluğuna işaret eder. Önemli olan Can’ın bunu nasıl bir dürtü ile gerçekleştirdiğidir. Bir de işini aksatıp aksatmadığı, çevresindeki çalışma arkadaşlarının*

performansını etkileyip etkilemediği de önemlidir. Zaten kompülsif biri ise bunu işe alım aşamasında yaptığımız testlerde ve soru föylerinde anlıyoruz. Bu şekilde birini de yüksek performanslı bir işe yerleştirmemiz mümkün değildir. Bu saydığı süreler günün sonunda bir kısa süreli devamsızlık oluşturacaktır.”

3: “Can’ın öncelikle psikolojik sorunları olup olmadığı gözlemlenir. Eğer obsesif-kompülsif bir davranış bozukluğu varsa, tedavisi için çalışılır. Kurumumuz çalışanını her zaman korur, durup dururken kimseyi işten çıkarmaz. Çok ciddi bir ihlal varsa işten çıkarma söz konusu olabilir. Burada da tüm sınırlar son noktaya kadar kontrol edilir. Kompülsif tavır çalışma arkadaşlarını rahatsız ediyor ise; fiziksel olarak başka bir alanda çalışması önerilebilir; ama hiçbir şekilde çözüm yoksa ve kötü niyet varsa, yani zaman geçsin diye saat tutup işini yapmıyor ise, ancak bu zaman cezai yaptırımlar devreye girer.”

4: “Can, burada kompülsif bir davranış sergilemektedir. Bu kişinin iş sonuçları scorecard bilgilerine yansır. Neticede de işini yapmıyorsa bir problem olarak ortaya çıkar. İşten atılmaz ama her durumda yönetim müdahale eder, sonuçta sürekli saatine bakması ya da saati hesaplaması çevresindeki kişilerin de performansını düşüren bir davranışsal problemdir. Can’ın da her çalışan gibi hedefleri var. Buna göre de belli prim hakları vardır. Underperformance/ success / exceeded şeklinde bir sıralamada gider. Hedeflerimi performansımdan beklenenin üzerinde bir biçimde tamamlarsam exceeded olurum. Eğer beklenen bir biçimde yaparsam succeeded ama performansın altında yaparsam underperform olurum. Can için de aslından bu kritlerleri ne kadar tamamladığına bakılır. 3 kez underperform olursa yazılı bir uyarı alır 6 ay boyunca IK kendisine bi iyileşme planı sunar. Bunu da başaramaz ise işten çıkma ile neticelenir. Can kompülsif olup exceeded biri ise uyarı almaz; ama çevresini rahatsız ettiği için davranış düzeltimi için IK ile birlikte çaba gösterilir.”

Kurumlarda işyerinde zaman sayarak devamsızlık yapma konusunda öncelikle kompülsif bir bozukluk olup olmadığı araştırılmaktadır. Ardından davranış düzeltimi denenmekte ve olayın gidişatı izlenmektedir. Buna göre hiçbir şekilde çözüm bulunamaz ise çalışanın ciddi bir uyarı ile karşı karşıya kaldığı bulgulanmıştır.

Bir diğerk vaka ise işyerinden nedensiz çıkıp çıkıp giderek devamsızlık yapan ve çalışma ahlakına aykırı davranan çalışanlar ile ilgilidir. Buna göre, Ebru gün içinde belli sürelerle “işim var” diyerek sürekli işyerinden çıkıp çıkıp gitmekte ve AVM de mağazaları gezmektedir. Buna göre kurumların uygulamaları şu şekildedir. **1:** “Ebru birkaç kez işten çıkıp çıkıp gittiyse, kendisine ücretli izin verilmesi teklif edilir. Anlayışla karşılanması gereken bir hastalık, acil bir durum olabilir. Ama çıkıp gittiğinde ne yapıyor bunun incelenmesi gerekir. Vakadaki gibi AVM leri dolaşıyor ise, part time çalışması istenir. Buna da uymuyor ise kendisinin işine son verilir.”

2: “Ebru gün içinde, işten çıkıp çıkıp gidiyorsa; bu durum uzun vadede bir devamsızlık teşkil eder. Bir gerekçesi yoksa; hızlıca kendisinin savunması alınır. Kendisine düzensiz davranışı ve disiplinsel gerekçeler ile uyarı verilir. Bir daha bu davranışı tekrarlamaması istenir. Eğer davranışı devam ederse; konu işten çıkarmaya kadar gidebilir.”

3: “Ebru’nun bu çıkıp çıkıp gitmesinin sebebi araştırılır. İletişim teknikleri kullanılır ve bir sorunu olup olmadığı sorgulanır. Bir sorunu varsa psikolojik destek ya da izin uygulaması yapılabilir. Eğer iş akdine aykırı ve kötü niyetle çıkıp çıkıp AVM lerde geziyor işini yapmıyor ise; işten çıkarmaya kadar gidebilir. Yöneticisinin bu noktada nasıl bir cezai yaptırım uygulamayacağı kendi kararıdır. Yöneticisi çözemez ise konu İK ya gelir v e devamsızlık prosedürü uygulamaya konur.”

4: “Ebru, kafasına göre işten çıkıp çıkıp AVM lerde gezemez, bu davranış etik dışıdır. Yöneticisinin kendisi ile psikolojik bir sorunu olup olmadığı konusunda konuşması beklenir. Anlamaya çalışılır, eğer kasti şekilde devamsızlık amaçlı gidiyorsa bu zaten Etik Koduna aykırıdır. İşten çıkarma ile neticelenebilir.” Bu noktada, işten çıkıp çıkıp gitmek sureti ile devamsızlık yapmak, öncelikle soruşturma konusu olur; ardından da ciddi bir uyarı konusu olmaktadır. Verilere göre; sorun çözülemediği takdirde bu vakanın işten çıkarmaya kadar gidebildiği bulgulanmıştır.

Diğerk bir kurum içi çalışma ahlakı sorunu grubu da “diğerk” başlığı altında toplanmış ve çeşitli sorunlar araştırılmıştır. Buna göre; ilk vakada Didem bir İK sorumlusudur ve sürekli bütçe ile ilgili excel tablosunu doldurup genel müdüre göndermektedir. Finans Müdürü Ali Didem’e bunun kendisinin görevi olduğunu bildirmiştir; ancak hala Didem aynı şekilde

davranmaktadır. Bu vakada kurumlardan, bir başkasının görev tanımına müdahale ve bu noktada iletişim süreçlerinin nasıl bir etkisinin olduğu sorgulanmıştır.

1: “Didem kendisinden istenmeyen bir işi sürekli yapmaktadır. Genel Müdür’e bütçeyi finans müdürünün göndermesi gerekirken Didem gönderiyorsa bunu neden yaptığı araştırılır. Görev tanımını doğru anlayıp anlamadığına bakılır. Kasıtlı kötü niyetle bu davranışı yapıp kendi işini yapmıyorsa işine son verilir.” Bu kurumda iletişim mekanizmaları etkili mi diye sorunun araştırma evresinde kullanılıyor; ancak sorun çözülemezse konunun işten çıkarmaya kadar gidebileceği bulgulanmıştır.

2: “Bizim kurumumuzda görev tanımları açık şekilde belirtilmiştir. Kişinin kendinden bekleneni yerine getirmesi esastır. Eğer yapacaklarını tam olarak anlamadıysa kendisi ile özel bir görüşme yapılır ve görev tanımı anlatılır. Bu konuda mesleki gerekler eğitimine de gönderilebilir. Mental bir algı problemi olup olmadığına bakılır. Ama kimsenin diğer kişilerin görev tanımına aktif olarak müdahalesi beklenmez, yöneticisinin çözümlenmesi ve konuyu İK ile birlikte değerlendirmesi gerekmektedir.”

3: “Kurumumuzda görev tanımları nettir. Herkesin kendine ait işi yapması kendisinden beklenir. Ne eksik ne de fazla iş yapmamalıdır. Başkasının görev tanımına aktif müdahale etmemeli, eksik ifa, yanlış ifa yapmamalıdır. Bununla ilgili kişi işe girince belirli eğitim ve bilgilendirmeler yapılır, dolayısı ile Didem’in finans müdürünün görev tanımına müdahale hakkı yoktur. Bu konu ile ilgili dahili raporlama mekanizmalarımız vardır. Bilinçli olmadığı varsayılarak kişinin davranışı düzeltilmeye çalışılır, bilinçli bir davranış ile soruşturma başlatılır ve hatalı ifa kuralları uygulanır.”

4: “Bizde görev tanımları nettir. Herkes kendi işini yapmakla mükelleftir. Didem burada üzerine vazife olmayan birşeyi yapmaktadır. Bu durumda yöneticisinin kendisi ile konuşup bir iletişim problemi olup olmadığını sorgulaması beklenir. Yine ısrarla devam ediyorsa bir algı sorunu olabilir. Bu durumda İK ya durum bildirilir.” Genellikle İKsı olan ve global kurumlarda durumun hatalı ifaya girdiği ve bu durumda bir vaka şeklinde ele alındığı, vakanın başlanıncında iletişim yöntemlerinin kullanıldığı bulgulanmıştır.

Diğer vakada, Oylum bir iletişim danışmanıdır. Pazarlama müdürü kendisinden basın bültenlerini yazmasını istemiştir. Oylum basın bülteni yazmak yerine satış tablolarını

doldurmaktadır. Burada da hatalı ifa ve bir başka çalışanın görev tanımına aktif müdahale sorgulanmıştır.

1: “Oylum temelde kendi işini yapmalıdır. Satış tablolarını doldurmayı çok seviyorsa, satış departmanına kaydırılabilir. Kendini ifade ederse davranışına göre değerlendirilebilir. Farkında olmadan yapıyorsa zaten orada başka bir durum vardır. Algı ile ilgili bir problem olabilir.”

2: “Oylum kendi görevinde olmayan bir hatalı ifa işlemi gerçekleştirmektedir. Görev komuta zinciri gerekçesi ile kesinlikle bu şekilde bir satış tablosu doldurma işlemi yapmaması beklenir. Eğer satış bölümünde daha yüksek performans göstereceğine inanıyor ise görev tanımını ve pozisyonu değiştirme talebinde bulunabilir. Kurumumuzda buna benzer bir olay yaşanamaz zira kişilerin görev tanımları net çizgiler ile belirlenmiştir. Bu noktada yetki aşımı yapamaz Oylum, zira politika ve prosedürler bu duruma izin vermez.”**3:** “Oylum ile ciddi bir görüşme yapılır, işinden memnun olmadığı için mi başka birinin görevini yaptığı sorgulanır. Bu durumda görev tanımı değiştirilebilir. Yine ifa problemi olarak görülür. Yöneticisinin kararı doğrultusunda kendisi ile ilgili soruna uygun bir çözüm bulunur, mutlaka iletişim ve memnuniyet dinamikleri kullanılır. Bunun dışında görev tanımındaki işi yapması beklenir.”

4: “Oylum sürekli iletişim yerine satış işi yapıyorsa kendisi ile yöneticisi konuşur belki satış sürecinde daha verimli olabilecek bir çalışansa o departmana kaydırılması beklenebilir. Kurumumuzda çok farklı kaynaklar ve eğitimler var. Bu kişiye zaten görev tanımı verilmiştir potansiyelini doğru kullanması beklenir. Ancak özel bir durumu varsa daha çok eğitime yönlendirilir.”

Kurumlar bu vakayı ifa problemi olarak görmektedir. Kimi zaman iletişim yöntemleri kullanılmaktadır eğer bu şekilde çözülemezse çalışanın algı problemleri kontrol edilmektedir. En son olarak da konu IK ya gelebilir. Bu durumda son aşamada iletişim, eğitim ya da görev tanımının değiştirilmesi şeklinde aksiyonlar alındığı bulgulanmıştır.

Bir sonraki vakada, çalışanın iletişim problemleri ve hata korkusu ile kendini ifade edememesi durumunda kurumların nasıl tepki verdikleri sorgulanmaktadır. Buna göre; Ahmet bir bankada görevlidir.

Bir proje hakkında çok güzel fikirleri vardır ama hata yapacağını düşünerek korkmakta ve bu fikirlerini açıklayamamaktadır.

Buna göre; **1:** “Ahmet’in yaratıcı bir fikri varsa bunu söylemesi beklenir. En temel olan fikirleri ifade etmektir. Özgüveni yoksa fikirlerini bile açıklamıyorsa değişime açık değilse kendi kariyerinde de ilerlemez. Yöneticisi ona cesaret vermelidir. İletişim dinamikleri kullanılmalıdır.”

2: “İK platformlarına Ahmet gibi çalışanlar genelde bulunmaktadır. Eğer yaratıcı fikir ve projelerini açıklayamaz ise yatayda genişleyen bir iş tanımı olur ve zaman içerisinde terfi etme şansı olmaz. Ahmet’in yöneticisi performansını ortaya çıkarmak için; Ahmet’i eğitime gönderebilir. Oryantasyon çalışmalarını tekrar edebilir. Koçluk aldirabilir. Satış personelinde iletişim teknikleri konusunda kaynaşma programlarına dahil edilmesi sağlanabilir. Neticede burada 70-20-10 kuralını uyguluyoruz. %20 koçluk, %10 eğitim ve %70 de performans çalışmalarıdır. Kariyer gelişimlerinde çalışanlara yol gösterecek mentorları da bulunmaktadır. Bazı kişiler ise oldukları pozisyonda daha mutludurlar. Bu kişileri yükseltmek de kariyer süreçlerinde kendilerini mutsuz edebilir ve işini kaybetmelerine sebep olabilir. Bu durumu dikkatli değerlendirmek gerekmektedir.”

3: “Ahmet’in bu işe kapanıklığını yöneticisinin fark etmesi beklenir Potansiyelini kullanması beklenir. Ancak hata korkusu ile performans kaybı yaşıyor ise yöneticisi ve İK yönlendirmesi ile hata korkusu konusunda eğitime gönderilir ve psikolojik danışmanlık verilir. Herkesin bir mentorü vardır, bu çoğu zaman yöneticisidir. Performans görüşmelerinde bu durumun not edilmesi ve buna göre bir aksiyon alınması beklenir.”

4: “Ahmet fark edilip İK ya yönlendirilirse, cevherini ortaya koyabilmesi için çeşitli çalışmalar yapılır. Eğitime yönlendirilir. Bir uyarı ya da atılma durumu olmaz. Sadece korku ile performans kaybı yaşamaktadır. Kendisi eğitime yönlendirilir.”

Konu ile ilgili son vakada ise; Oğuz bir bilgi işlem elemanıdır. Ancak, Oğuz’a gönderilmesi gereken excel sürekli Emine’ye gönderilmekte ve Oğuz raporunu bitirememektedir. Bu durumda, **1:** “Oğuz, bu durumu yöneticisi ile konuşmalıdır. Kendisine gerekli excelin gelmediğini açıklamalıdır. Emine den kendisine iletmesini isteyebilir ya da durumu şikayet edebilir. Bunun için gerekli rapor ve şikayet mekanizmaları vardır.”

2: “Oğuz’a gönderilmesi gereken excel Emine’ye gidemez zira; bu bilgi işlem sistemleri tarafından denetlenmektedir. Raporlarda da belli bir yetki sistemi bulunmaktadır. Eğer kasti bir gönderme durumu varsa ve işini yapması engellenmek isteniyor ise; bu durumda yöneticisinde durumu bildirmelidir. Yöneticisi durumu çözemez ise bu konu IK ya intikal eder. Ancak kurumumuzda bu şekilde bir durum yaşamayız. Çünkü tüm raporlar sistem ve program üzerinden çekilmekte ve bu rapor silsilelerinde de yetki ve hak tanımlamaları yapılmaktadır. Herkes her türlü rapora da erişemez. Genel bir BT hak ve yetki yönetimi sistemi mevcuttur. Burada bu şekilde bir olay yaşamayız. Bilgi akışının ve yetkilerin, iletişim noktalarının tanımı bu sebepten çok önemlidir. Tüm bunlar kurumumuzda net çizgiler ile tanımlıdır.”

3: “Bu durumda, Oğuz’a gelmesi gelen excelin neden Emine’ye gittiği konusunda bir araştırma yapılır. Bir iletişim denetimi yapılır ve bir iş akış problemi olup olmadığı araştırılır. Arada nerede yanlış yönlendirme olduğu tespit edilir. Eğer kişinin belgeyi kime göndereceği konusundan algı problemleri varsa; bunlar çözümlenmeye çalışılır. Bunun dışında herkesin kendi belgeleri ile çalışması esastır. Hatalı iş akışı olup olmadığı sorgulanır. Kasten bu gönderimi yapıyor ise; o kişinin yöneticisi disiplin kurallarını uygular.”**4:** “Oğuz gerekli evrakın kendisine ulaşmadığını bir süreç hatası olabileceğini mutlaka yöneticisi ile paylaşmalıdır. İşini bitirmemek için bunu bahane göstermesi etik değildir. Şikayet formunu doldurup gerekli evrakın kendisine gönderilmesini talep etmesi kendisinden beklenir. Kendisine kasti olarak bir bloke varsa bu ayrı bir konuya girer. Bu durumda IK devreye girebilir. Kasten evrak göndermeyen kötü niyetli çalışana yazılı bir uyarı verilir.”

Genellikle kurumlar Oğuz’un bu davranışı öncelikle kasti yapmadığını düşünmektedirler. Kastî bir durum olduğu fark edildiğinde konu IK ya gelmekte ve gerekirse çalışana yazılı ve sözlü uyarı verilmektedir.

5. Değerlendirme ve Öneriler

Öncelikle, sektörde çalışanları temsilen görüşme sorularına yanıt veren kurum uzmanları, genel bir ahlak ve iletişim kapsayıcı hukukî düzenlemesinin önemini farkındadır. Ancak bilişim teknolojileri sektörü için bu tür geneli kapsayıcı yasal düzenlemelerin zaman alacağını düşünmektedirler. Tabii ki en önemli ahlaki kurallar ve müeyyideler dahi çalışma ahlakının içselleştirilmesi ve vicdan süzgecinden geçmesi sözkonusu olmazsa; hayata geçmeyecektir. Öyle ise çalışma ahlakının içselleştirilmesi için çeşitli iletişim uygulamalarından yararlanılması gerekmektedir.

İletişim araçları yönetimi bakımından, yazılı yoldan e posta kullanarak, yetki dışı açıklamada bulunmak açısından genellikle iç iletişim ve iletişim uygulamaları kullanılmadığında genellikle olay disiplinsel bir boyut kazanmakta ve vaka çalışanın işten çıkarılmasına kadar gidebilmektedir. Oysa, yetki dahilinde e-posta kullanımı ile ilgili eğitimler, simülasyonlar ile çalışanlara doğruca öğretilse bu eğilim azalacaktır. Bundan sonra da yine iletişim gözlemcileri bu e-postaların kullanımı konusundaki takip ve denetimleri ile ihlalleri önlemektedirler.

Yetki dışı ve kişisel amaçlarla işverenin telefonlarını kullanmak konusunda da iç iletişim ve halka ilişkiler çözümleri önleyici niteliktedir. Bu çalışanın iletişim aracı olan işyeri telefonu kullanımı konusunda eğitimi, yazılı prosedürlerin içselleştirilmesi, iş gölgeleme (work-shadowing) uygulamaları ile tamamlanmış olur. Böylelikle bunun bir disiplinsel boyuta gelmesi engellenebilecektir.

İşverenin e-postası aracılığı ile küfürlü konuşmalar, işverenin ve kurumun repütasyonunu sarsacak açıklama ve bildirimler de günümüzde disiplin konusu olarak çalışma ahlakında yer bulmaktadır. Ancak çeşitli iletişim yazılımları ile bu tarz kelimeler geçtiğinde e-posta bloklanarak çalışanın yöneticisine bildirim gönderilmesi mümkündür. Bunlar iletişimciler tarafından prosedür ve iç iletişim uygulamaları ile kurumlarda kurgulanabilmektedir, böylelikle çalışan kasıtlı olarak disiplin kurallarını bozmaya çalışsa bile bu sadece bir iletişim vakası seviyesinde kalabilmektedir.

İşyerinde fiziksel ve sözlü saldırı iş hukukuna göre suçtur, ancak kurum içerisinde liyezon rolü üstlenen iç iletişim ve halkla ilişkiler uygulayıcıları, bu tarz bir saldırı durumunda iki

çalışanın arasını bulabilecek ve vaka hukuksal bir davaya ya da suça dönüşmeden çözülebilecektir. Bu konuların sadece basit disiplin uygulamaları boyutunda kalması çalışma barışı açısından yetersiz kalacaktır.

Çalışma yaşamında, çalışma barışını tehdit eden unsurlardan biri de “psikolojik taciz” dir. Bu kavram, küresel literatürde duygusal zorbalık-“mobbing” olarak da geçmektedir. Psikolojik taciz durumu işle ilgili olan çatışmalar tarafından aşama aşama tetiklenen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Çatışma düzeyi iyice yoğunlaştığı zaman bir çalışan daha dezavantajlı bir duruma düşmektedir ve diğer çalışanlar iş arkadaşları, üstleri, astları) tarafından saldırgan davranışların hedefi haline gelmektedir (Solmuş, 2008: 384). Psikolojik taciz, kanıtlama bakımından oldukça zor bir durumdur.

Dolayısı ile psikolojik taciz vakası yaşayan ve bunu işverene yahut sroun yönetimi uzmanına aktarmak isteyen çalışanlar için, sorun yönetimi uzmanlarının takip ettiği “mutlu çalışan hatları” mevcuttur. Sorun yönetimi uzmanları bu hatlara düşen şikayetleri tarafsızca, gizlilik prensipleri, ahlak ve iyi niyet kuralları çerçevesinde değerlendirmektedirler.

Kurum dışında gerçekleşen ve çalışma yaşamına yansıyan mobbing –duygusal taciz, cinsel taciz ve fiziksel taciz vakalarında da halkla ilişkiler ve iç iletişim önemli rol oynamaktadır. Halkla ilişkiler uzmanları, taciz, tecavüz ve darp gibi fiziksel taciz olgularını ortaya çıkarıp vakalara yönelik delil toplamaktadırlar. Daha sonra çalışanın hukuki savunmasında gerek hukuksal; gerek psikolojik yönden korunmasına yardımcı olmaktadır. Aynen psikolojik taciz vakalarında olduğu gibi ihbar hatları yoluyla da şikayetleri toplamaktadırlar. Böylelikle disiplin kurulu ya da hukuksal aygıtlar devreye girmeden önce tespit mümkün olabilecektir.

Kurum müşterilerine saldırı ise, çok ciddi bir konudur. Vakada çalışan müşterinin yüzüne tükürmek sureti ile saldırmıştır. Temel iç iletişim sorunlarından biri de kurumda diğer çalışanlara ve müşterilere taciz ve saldırdır. Freud ve Lorenz’e göre, insan saldırganlığının nedenlerini açıklayan en eski görüşte, saldırganlığın insanın biyolojik yapısında var olan bir özellik olduğu ileri sürülmektedir (Kağıtçıbaşı, 2010:385).

Kurumda saldırganlık ve müşterilere taciz olmaması için yahut böyle durumlar oluştuğunda mutlaka iletişimsel dinamikler devreye sokulmalı ve bir halkla ilişkiler, iç iletişim uzmanından danışmanlık alınmalıdır.

Dolandırıcılık ve hırsızlık eğilimine giren bazı çalışanlar işvereni kandırmaya çalışabilir, kurum kaynaklarını bu doğrultuda kullanmak isteyebilirler. Sorun yönetimi kurumlarda gerçekleşen dolandırıcılık hırsızlık, dolandırıcılığa ve hırsızlığa katılma gibi vakaları da temel kurumsal iç iletişim sorunlarından saymaktadır. Hırsızlıkta irade dışı gerçekleşen bir durum vardır. Dolandırıcılıkta bir irade sakatlanması söz konusudur. Yani kişi hileli davranışlarla aldatıldığı, kandırıldığı için onay vermektedir (Meran, 2011: 49). Bu konuda çalışanların bilgilendirilmesi için eğitimler düzenlenmektedir. Hukuksal olarak olay davalaşmadan sorun yönetimi uzmanları tarafından dolandırıcılık eğilimleri ele alınıp, değerlendirilerek gerekli tedbirler alınmalıdır. Dolandırıcılık ve hırsızlık vakaları işveren tarafından isnat unsuru olarak da kullanılabilir.

Her kurumun bir anayasası olmalıdır. Kurum kültür ve değerlerinin tanımı olan bu anayasa, tüm çalışanların ortak buluşma noktası olarak tanımlanabilmektedir. Rüşvet, suistimal, taciz, kayırma, yerel hukuk ve benzeri konulardaki kurumun “duruşu” net bir şekilde, herkes tarafından anlaşılabilir şekilde, bu anayasa içinde yer almalıdır (Kadıbeşegil, 2012: 174).

Halkla ilişkiler iç iletişim uzmanları tarafından dolandırıcılık eğilimlerinin, hırsızlık eğilimlerinin, buna iştirak eğilimlerinin kayıtları tutulmalı, önlenmesine yönelik çalışanlara bilgilendirici eğitimler verilmelidir. Halkla ilişkiler uzmanları uyguladıkları programlar ile dolandırıcılık eğilimini azaltarak, durumları tespit etmekte ve çözüm bulmaktadırlar. Neticede, dolandırıcılık ve dolandırıcılık eğilimi gibi davranışsal konular insan ilişkileri, kişiler arası iletişim yani halkla ilişkiler konusuna girmektedir. Çalışma yaşamındaki davranışsal problemlere, çözüm getirmek için işverenlerin ve hatta STKların halkla ilişkiler uzmanları istihdam etmeleri gerekmektedir. Bu konuların uzman olmayan kişilerce yönetilmesi büyük problemlere yol açabilir, yıkıcı sonuçlar doğurabilir.

Aşırı derecede agresif kavgacı, kaba ve düzensiz çalışanların, bu problemleri normal yaşayışı etkiliyorsa akıl hastanesinde tedavi görmeleri mümkündür. Hasta çalışanlar çeşitli psikotik testlerden geçirilerek bu kararlar alınmalıdır.

Kurumda, agresiflik, kabalık, kavgacılık gibi davranışların sorun yönetimi uzmanlarınca ele alınması önemlidir, çünkü bu durumlar psikotik reaksiyon yahut kişilik bozukluğundan kaynaklanabilmektedir. Psikotik bozuklukta kişiler, kendilerine gerçeklen kopuk bir dünya inşa etmektedirler. Gerçeğin dünyası yerine kendilerine otistik bir dünya inşa ederler ve bu dünyalarında yaşarlar. Psikotik reaksiyonlar afektif reaksiyonlar, paranoid reaksiyonlar, şizofrenik reaksiyonlar, kronik beyin sendromlarından kaynaklanabilmektedir (Morgan, 2008: 346). Bu yüzden düzensiz yaşayış gösteren çalışanın iletişimciler tarafından belli aralıklarda dinlenmesi, izlenmesi ve gerekli aksiyonlar alınması konusunda yönlendirilmesi çok önemlidir. İşini kaybetme durumunda olan çalışanın bu düzensiz yaşayışı düzeltilerek çalışma yaşamına geri kazandırılması kritiktir. Beyin proformalarının tutulması önemlidir. Kişilerde beyin profile olarak A, B, C, D tipi zihinsel yapı türü bulunabilir (Herrmann, 2003:26). Bunların tespit edilip izlenmesi önemlidir.

Kurumdaki düzenin çalışma ahenginin ve barışının bozulmasında temel bir etken, temel bir kurumsal iç iletişim sorunu da alkol ve uyuşturucu kullanımından kaynaklanan uygunsuzluklar ve bozukluklardır. Alkol kullanımı nedeniyle çalışanda “entoksikasyon psikoza” ortaya çıkmaktadır. Bu psikoza iletişim problemlerinin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Çalışanda iletişim bozuklukları, hafıza sorunları, konfüzyon, empülsif davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Bu belirtiler, beyin kabuğundaki herhangi bir hasar neticesinde de ortaya çıkabilmektedir (Morgan, 2008: 347).

Halkla ilişkiler iç iletişim uzmanları, olayın hem çalışanın hem de kurumun aleyhine olan hukuksal davalar başlamadan, vaka yönetimi kapsamında ele alınmasını sağlamaktadırlar. Olay hukuk kapsamına girmeden iletişimciler tarafından doğru yönlendirme ile rehabilite edilmelidir.

Temel kurumsal iç iletişim problemlerinden biri de hijyensizlik ve kılık-kıyafet bakımından uygunsuzdur. Halkla ilişkiler uzmanları, bu problemi teşhis ederek nedenini araştırmaktadırlar. Hijyensizlik diğer çalışanları da rahatsız etmekte ve kurum imajını zedelemektedir. Bu sebepten hijyensizlik bir depresyon olarak tezahür etmemiş ise, çalışan hızlıca uygulamalı hijyen eğitimlerine alınmaktadır.

Bu durum işveren açısından bir kalite problemi teşkil ettiği gibi; çalışan açısından itibar problemi teşkil etmektedir. Mesela çok önemli bir toplantıya işvereni temsilen katılan bir çalışan pijama ile giderse, yahut bir spor etkinliğine işvereni temsilen katılan bir çalışan gece kıyafeti ile giderse; kişiler o kurum hakkında şüphe duymaya başlar. Bu durum her iki tarafa da zarar verir. Kılık-kıyafet bakımından oluşturdukları prosedürler ile işleyişi düzenleyen halkla ilişkiler uzmanları çalışanları ve işvereni konu ile ilgili eğitir. İmaj yönetimi programları ile durumu sürekli kontrol ederek raporlarlar. Örnekteki gibi bir kriz yaşanmasının da önüne geçilmiş olur. Bu konu hem STKların hem de işverenin ortak sorumluluğundadır. Zira kılık kıyafet yüzünden hukuksal problem yaşayan çalışanın ilerideki kariyeri de bu durumdan olumsuz etkilenecektir ve bu durum çalışan örgütlerini de ilgilendirmektedir.

Sorun yönetimi uzmanları yaptıkları denetimler ile ayrımcılık vakalarını ortaya çıkarır. FLA (Fair Labour Organization) gibi kurumların denetimsel uygulamalarını bireysel iş ilişkilerine adapte etmektedirler. Uyguladıkları iç prosedürler ile her tür ayrımcılığı önlemektedirler. Lakin daha da önemli bir nokta her türlü ayrımcılığın TIS düzeyinde önlenmesidir. Böylelikle daha fazla vakanın önüne geçilmiş olur.

Engellilik, din, ırk, cinsiyet, cinsel tercih konularında da ayrımcılık çalışma barışını olumsuz etkilemekte ve işyeri iç iletişim sorunları ortaya çıkarmaktadır. Halkla ilişkiler uzmanları bu ayrımcılık vakalarını sınıflandırır ve vaka yönetimi kapsamında ele alırlar.

Hastalığı kötüye kullanan çalışanların genel davranış eğilimleri, kronik bir hastalığı yahut; başgösteren bir hastalığı öne sürerek devamsızlık yapmalarıdır. Terapötik duygusal tarafsızlık ve nesnellik içerisinde, sorun yönetimi uzmanları bu problem karşısında, bozulmuş gerçek kendiliğin tedavisi için uğraşırlar.

Kullanılan yöntem: “iletişimsel örtüşme”dir. Bu durum çok titizlikle halkla ilişkiler iç iletişim uygulamacıları tarafından programlar izleğinde uygulanmalıdır.

İşe geç gelmek de devamsızlığın kuruma en çok zarar veren türlerindedir. İşyeri iç iletişim sorunlarından biri olan işe geç gelme davranışının düzeltilmesi, çalışmanın devamlılığı ve verimlilik için oldukça önemlidir. Kurumlarda halkla ilişkiler uzmanları işe geç gelme davranışını analiz ederek, sebepleri ortaya dökerek, davranışı değiştirme çalışmaları

yapmaktadırlar. Burada çok farklı iletişimsel test ve taramalardan faydalanmak mümkündür. Johari'nin Pencere'si gibi farklı taramaları çalışanlarda bir istemsizlik yaratmadan dikkatlice uygularlar.

Kurumda sürekli çalışılan süreyi hesaplama, çalışılan sürenin peşinde koşma, bu arada iş yapmayı erteleme davranışına “işyerinde saat tutmak” denir. Bu durum genelde belgelenemez Halkla ilişkiler uzmanları işleri ikinci plana atarak, çalışılan saatleri ölçen çalışanın performansını artırtmaya çalışır aynı zamanda çalışma yaşamında da başarısız olmasının önüne geçmeye çalışırlar. İleişim uzmanları bu durumları teşhis ederek, çözümler geliştirmekte ve çalışanın işyerinde saat tutma davranışını düzelterek, kişiyi işine kanalize etmektedirler (Locke, 2000,408-429).

Çalışma saatleri içerisinde izinsiz olarak, (çoğu zaman habersiz bir biçimde) işyerinden çıkıp çıkıp gitme davranışına, “izinsiz olarak işyerinden ayrılma”denir. İş ilişkisinin bir unsuru da bu tür devamsızlıktır. Halkla ilişkiler uzmanları tarafından durum tespit edilerek, vaka yönetimi uygulamaları kapsamında davranış değiştirilmektedir. Böylelikle uzun vadede iş ilişkisi zarar görmemiş olmaktadır. Problemi ortaya koyarak farklı çözümsel uygulamaları iletişim programları kapsamında uygulayarak çalışma barışını tekrar tahsis ederler.

Görevini ifada problem çıkaran çalışanlar için kurumlarda uyarı yönetimi ve kontrol sistemleri kurulması gerekmektedir. İşveren veya yönetim tarafından yapılan eksik veya hatalı tanımlamalar yüzünden yetki gaspı, eksik ifa, tutarsız ifa sorunları olduğu bilinmektedir. Halkla ilişkiler uzmanları hem bu hataları tespit ederek düzeltir hem de konu ile ilgili uyarıları yönetir Çalışana yapılan bildirimlerde belli bir dengenin sağlanması gerekmektedir.

Hata yönetimi hem bir kalite problemi hem de sorun yönetiminin belli başlı konularından biridir. Motivasyondan kaynaklanan hataların iletişim uzmanlarınca tespit edilmesi gerekmektedir. Bunlar hem maliyet unsurudur hem de çalışma ilişkilerini olumsuz etkiler. Motivasyonu işverenin problemi olarak gören bazı yöneticiler bu konuda kendilerine düşen görevi ekonomik gerekçeler sebebi ile ikinci plana atmaktadır.

Oysa ki bir çalışan hata korkusu ile hata yapıyorsa, işin kalitesi ve toplam performans düşüyor demektir. Çalışanın neden hata yapmaktan korktuğunun ortaya konulması ve eğer

işverenin bu konudaki tutumu hatalı ise düzeltilmesi gerekmektedir. Hepsi de halkla ilişkiler, iç iletişim uzmanlarına düşen önemli görevlerdir. İletişim uzmanları, hukuksal süreç başlamadan hata korkusu ile hata yapan çalışanları tespit edip bu kişileri iç iletişim-davranış düzeltme eğitimlerine almaktadırlar.

Hatalı iletişimden doğan birtakım iş akışı problemleri vardır. Bu problemler ancak halkla ilişkiler uzmanı olan iç iletişim uzmanları tarafından tespit edilebilir. Bir proses mühendisi sadece iş akışı problemini tespit edebilir ama aradaki iletişim problemini teşhis edemeyebilir. Neticede çalışma yaşamı olumsuz etkilenir. Bu yüzden problemlerin teşhis edilmesi ve sorun yönetimi uzmanlarınca düzeltilmesi gerekmektedir.



SONUÇ

Genel olarak Türkiye Bilişim Teknolojileri sektörünün önemli kurumları çalışma ahlakında iletişim uygulamalarının sistemsel bir biçimde ele alınmasına olumlu yaklaşmaktadır; lakin sahanın tam olarak öneminin farkına henüz varılmamıştır. Çalışan ve kurum arasında daha esnek ilişkiler oluşturmak isteyen kurumlar yapılandırılmış bir ahlâki iletişim yönetimi sistemini kurar ve uygular. Stratejik Halkla İlişkilerin ahlakî iletişim yönetimi, halkla ilişkilerin önemli bir parçasıdır. Bu noktada İK sı olan ve global olan kurumlarda etik uygulamaların daha fazla iletişim süreçleri ile desteklenmektedir. Aynı zamanda, daha tek tip uygulamalar olduğu görülmektedir.

İş Dünyası'nda yaşanan hızlı dönüşüm ve insan kaynakları yönetiminin bugün artık çalışma ahlakı yönetimi adına yetersiz kalması neticesinde, halkla ilişkiler alanında yetişmiş iç iletişim uzmanlarına her geçen gün daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Sektörde yapılan araştırmada sektörün henüz Halkla ilişkilerin asıl fonksiyonlarına vakıf olmadığı ancak ileride kurulacak sistemlere destek verecekleri ortaya konulmaktadır. İşgücünün sektördeki değişken dinamik yapısı bu gelişmelerin hızlanmasında en önemli faktörler arasında görülmektedir.

Geçmişten günümüze Türkiye'de çalışma ilişkilerinin gelişimine bakıldığında, her tür sosyal ve demokratik gelişmenin, batıdan kronolojik olarak geç olduğu bir gerçektir. Batı'nın uzun mücadeleler ve çalışan hareketleri neticesinde bulup benimsediği birtakım ilkeler tepeden inme ve geç yerleşmiştir. Bu sebepten modern çalışma ilişkileri ve ahlak uygulamaları ve çalışanlara tanınan haklar bakımından kronolojik olarak batıyı geriden izleyen bir işgücünün olduğu bilinmektedir. Stratejik çalışma ahlakı iletişimi gibi modern stratejik halkla ilişkiler uygulamalarının da bu konuda yavaş benimsendiği bazı uygulamalar için işgücü yapısının henüz uygun olmadığı söylenebilir.

Özellikle, stres yönetimi, renk psikolojisinin kurumlarda kullanılması gibi uygulamaların iletişim uygulamaları olarak ütopye olarak değerlendirilmektedir.

Bunun gerekçesi olarak genel anlamda yayılan hedonizm ve günümüzde ahlakî uygulamaların güç kaybetmesi gösterilmektedir. Kurumların esaslı meseleleri arasında modern uygulamaları sisteme katmaktan ziyade varlıklarını sürdürme, çalışan sayılarını ve mevcut koruma gibi meseleler yer almaktadır.

Sektördeki kurumların ortak bir özelliği, çalışanların genellikle kalifiye eleman olmaları ve kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olmasıdır. Ücret seviyeleri kalifikasyonlarından dolayı yüksek olduğu için kurdukları birlikler, kurumlar da güçlü ve kitlesel hareketlere sahne olmaktadır. Bu bakımdan modern halkla ilişkiler uygulamalarının ilk gelişeceği sektörlerin bu sektörler olacağı öngörülmektedir. İşgücünün dinamik yapısının nitelikli hale geldiği bu işkolu, stres etkisi, renk psikolojisi, psikolojik taciz gibi belli başlı sorun yönetimi konularının pazarlık konusu yapılabileceği öncelikli sektördür.

Bilişim Teknolojileri modern ahlak iletişimi sistemlerinin kurulup uygulanması için uygun bir sektördür. Kurumlar bu düzeyin farkındadır; ama henüz uygulamaların mahiyeti konusunda tam bir bilgi sahibi değillerdir. Dolayısı ile, Halkla ilişkiler kapsamında sorun yönetiminin toplu sistemlerde uygulanmasının zaman alacağı düşünülmektedir.

Halkla ilişkiler uzmanlarının kurumlarda bazen uzmanlaşmış şekilde belli başlı rolleri üstlenmekte iken, bazen de tüm rolleri tek başlarına üstlenmekte oldukları görülmektedir. Halkla ilişkiler uzmanlarının kurumlarda, iletişimsel, temsilsel, sosyo-psikolojik ve politik birtakım rolleri bulunmaktadır. Neticede kurumlar henüz halkla ilişkiler uzmanlarına bu rolleri yükleme konusunda eksik kalmaktadır. Sorun yönetimi halen disiplin ve İK çemberine sıkışmış durumdadır.

Çoğu kurum sorun yönetiminin bu rolleri olduğunun bilincinde değildir yahut yalnızca tek bir rolü olduğu düşünülmektedir. Yapılan araştırmanın gösterdiklerine göre; bu rollerde sorun yönetimi hep işverenin sorumluluğunda ya da hukukun düzenlemesi gereken bir mesele şeklinde görülmektedir. Kurumların uygulamalara vakıf olduğu takdirde ve çalışanların temsilcileri olarak sorun yöneticilerinin de süreçte yer alabileceğini fark ettikleri takdirde sorun yönetimi sistemine olumlu baktığı ortaya konulmaktadır. Özellikle sorun

yönetimi uygulamaları kapsamında bu bağlam oldukça önemlidir.

Halkla ilişkiler kapsamında sorun yönetimi sahası hızlı bir dönüşüme sahne olmuştur. Eski klasik personel yönetimi yaklaşımları artık eskilerde kalmış ve sorun yönetiminin, endüstriyel ilişkiler içersindeki felsefeler bütünü olmadığı kabul gören bir fikir haline gelmiştir. Günümüzde sorun yönetimi, yenilikçi, halkla ilişkiler nosyonu ile bütünleşmiş uygulamaları ile gündeme gelmektedir. Sorun yönetimi ve halkla ilişkiler uzmanları halkla ilişkilerci olarak hem endüstriyel ilişkiler hem de insan kaynakları uzmanlarına destekleyici ve yol gösterici kimlikleri ile stratejik bir öneme sahiptirler. Hatta yapılan araştırmanın gösterdiği üzere, sorun yönetimi uzmanlarının sendikalarca dahi istihdam edilebileceği düşünülmektedir.

Kurum içi hedef kitle kurum için en mühim hedef kitledir. Kurum içi (dahili) hedef kitle ile olan ilişkiler çalışanlar, ortaklar (paydaşlar) ve sendikalarla olan ilişkilere dir. Halkla ilişkilerin gerçek amacı, kurumu kurum dışında yer alan kişi ve kuruluşlara tanıtmaktır. Çalışanlar bir kurum için en etkili iyi niyet elçileridir ve kamuoyuna en iyi halkla ilişkiler uygulayıcısından daha güçlü bir biçimde ulaşmaktadırlar. Çalışanların bir kurum hakkında söyledikleri, onların deneyimlerine dayandığı için, hazırlanmış bir programdan daha etkili olmakta, destek sağlamakta ve olumlu bir imajın daha geniş kitlelere yayılmasında katkıda bulunmaktadır. Bu kapsamda kurumların sorun yönetimi uzmanı istihdam ederek, kendi kurumu açısından gönüllü hizmet elçileri oluşturması faydalı olacaktır.

Kurum içi iletişime ilişkin uygulama alanları kendi içinde bölümlendirildiği vakit işin organizasyon ve düzenleyicilik kısmıyla halkla ilişkiler departmanının, çalışanın manevi tatminine yönelik yönetim şekilleriyle insan kaynakları departmanının ilgilenmesi ve sorumlu olması gerektiği dile getirilmektedir. Konu kurum içi iletişim olduğuna göre, halkla ilişkiler departmanı ve insan kaynakları departmanı birlikte ve yardımlaşarak çalışmalıdır. Kurumların kendi içinde böyle bir daire başkanlığı oluşturması ya da sorun yönetimi uzmanları istihdam ederek bu iki fonksiyona ilişkin uygulamaları yapması bağlı işyerleri için de bir örnek teşkil edebilecektir.

Çalışanlar ile iletişim bakımından marka olabilmeyi başarmak, çalışanlar ile bütünleşmiş bir kurumsal kimlik sahibi olmak çok önemlidir. Çalışanlarının sosyo- kültürel beklentilerini de dikkate alarak bir kurumsal kimlik oluşturmayı başarabilen kurumların, rekabette de şansları

oldukça yüksek olacaktır. Kurumsal davranışın çalışan odaklı olması oldukça önemlidir. Çalışan odaklı kurumsal davranış, grup üyelerinin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının tatmin edilmesini amaçlamaktadır. Çalışan odaklı kurumsal davranış çalışan markalaştırma sürecine de yardım eden bir davranış olduğundan rekabet avantajı sağlamada ön plana çıkan unsurlardandır.

Kurumsal yaklaşımlara göre, çalışan markalaştırma ve bu yöndeki kurumsal davranış işveren /çalışılan kurum sorumluluğunda olsa dahi, her anlamda çalışana katma değer sağlayan çalışmalar sendikal felsefeye de uygun yaklaşımlardır. Kurumlar rekabet açısından değil, lakin çalışana yapılan yatırımlar, sosyal sermayeye katkı ve katma değer yaklaşımları ile bu süreçleri destekleyebilir.

Kurumsal dizaynın çalışan odaklı olması konsepti, kurum tarafından gerçekleştirilen ve grup üyelerinin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını dikkate alan dizayn çalışmalarını kapsamaktadır. Zira, çalışan odaklı bir kurumsal dizayna sahip kurumlar, çalışan entegrasyonunu daha kolay sağlayarak, diğer kurumlara göre rekabet avantajı yaşayacaklardır. Böylelikle çalışanlarının sosyal ve duygusal beklentilerini dikkate alan kurumlarda çalışan memnuniyet düzeyleri yükselecektir.

Çalışanlar kurumlarının iç müşterileri olarak; çalıştıkları kuruma dair olumlu bir görüşe sahip olacaklar ve çalışanlarının gözünde olumlu bir imaja sahip olan kurumlar, uzun dönemde de rekabet avantajı sağlayacaklardır. Genel anlamda yapılacak çalışan odaklı dizayn çalışmaları, çalışma yaşamının kalite ve refahına yönelik kazanımlar sağlayabilir.

Çalışan odaklı bir kurum ahlakı ve felsefesinin kurum tarafından benimsenmesi, oldukça önemlidir. Bir kurumun felsefesi bir liste şeklinde ilan panosuna asılıp kolayca çalışanlara benimsetilemez. Uzun dönemli istikrarlı bir çabalar bütünüdür. Çalışan odaklı bir kurum felsefesi oluşturan kurumların kurum felsefesi benimsenecek temel grupsal değerleri ve mesajları kapsadığından ve paylaşılmış kurumsal duygu ve düşünceleri sunduğundan benimsenmesi ve içselleştirilmesi daha kolay olacaktır. Kurumlar zaten doğası itibarı ile çalışan odaklı ve insan odaklı yapılardır. Dolayısı ile kurum ahlakları ve felsefeleri de çalışan odaklıdır.

Stratejik iletişim kapsamında kurumsal harmonizasyonu sağlamak için, çalışanlara karşı dürüst davranılması lazım gelmekte, olumlu bir kurumsal imaj sahibi olunması ve renklerin stratejik iletişim kapsamında doğru kullanımı ve kurumun çalışanları bakımından itibarlı bir kurum olarak algılanması gerekmektedir (Gage, 2000:17).

Bir kurum çalışanlarıyla olumlu ve dürüst ilişkilerden fayda sağlayabilmektedir. Örnek vermek gerekirse; operasyonel konular ve çalışanların hakları önemlidir lakin; iyi ve dürüst yönetim ilkeleri, sistematik iletişim daha geniş bir yer kapsamaktadır. Bu tür kurumlar, daha iyi karar alma süreçleri işletmekte, daha geniş bir çalışan anlayışı geliştirmekte ve çalışma ilişkilerinde daha başarılı olmaktadırlar. Kurumdaki sorun yöneticileri dürüst olmayan kurumlara karşı çalışanları korumalı ve kurumda dürüst çalışma kalıplarının oluşturulması için çaba sarf etmelidirler. Bu konuda istihdam edilecek sorun yönetimi uzmanları kurumlar için de iyi niyet elçileri olarak görev yapabileceklerdir.

Kurumsal imaj, kurumsal kimlik yoluyla yaratılan etkiler ve izlenimlerdir. Duygular ve düşünceler ile ilişkili olduklarından kurumsal imaj, dinleyicilerinin aklında ve kalbinde kurumun temsil edilmesidir. Bir kurumsal imaj iyi, kötü veya karmaşık olabilir. Olumlu bir kurumsal imaj kurum değerini artıran bir unsurdur ve çalışanlar ile ilişkiler olumlu ise kurum imajı çalışanlarının gözünde yükselecektir. Çalışanlarının gözünde olumlu bir imaja sahip kurumun, uzun vadede verimliliği artacaktır. Kurumun kendisine bağlı çalışanların gözünde olumlu bir imaja sahip olması çok önemlidir; zira sahip olunan olumlu imaj ile kuruma olan güveni artıracaktır. Gün geçtikçe azalan ahlakî değerler, sorun yönetimi uzmanlarınca yapılacak kurumsal imaj çalışmaları ile artırılabilir ve kurumlar prestij kazanabilecektir.

Bir kurumda çalışanları göz ardı ederek yüksek bir imaj ve itibar oluşturmağa çalışmak itibarsızlığı beraberinde getirecektir. Kurumsal itibarın en önemli bileşenlerinden biri kurum çalışanlarıdır. Çalışanlarının gözünde itibarlı bir kurum olmak, kurumun marka değerini artıracaktır, böylelikle uzun dönemde daha yüksek verimlilik ortaya çıkacaktır. Kurumlar için bunun bir yolu da çalışanlar ile iyi ve ahlakî ilişkiler geliştirmektir, zira bu noktada sorun yöneticileri çalışanların yegane temsilcisi konumundadır.

Çalışanı bir marka haline getirme süreci kimlik çalışmaları açısından önemlidir. Kurum çalışanını marka haline getirdiği zaman, bu durum çalışanın marka davranışını şekillendirdiği

için, çalışanlar kurumun ürün ve hizmetlerini vizyonlarının bir parçası haline getirecekler böylelikle günlük çalışma davranışları bu yönde etkilenecektir. Çalışanı bir marka haline getirmek için, yapılacak sosyal sorumluluk çalışmalarına çalışanı da dahil etmek, çalışanlara yönelik olarak sponsorluk çalışmaları yapmak, çalışanların dahil olduğu iç iletişim aktiviteleri düzenlemek ve bunlara ek olarak kurum içi sosyalizasyonu sağlamak gerekmektedir.

Kurum çalışanları birer araç olarak değil, amaç olarak irdelenmelidir. Kurum varlığını borçlu olduğu insan gücüne, kişiliğine, görüş ve önerilerine saygılı davranmalıdır. Genelleştirmek gerekirse, toplum kurumun hizmetinde değil, kurum toplumun hizmetinde olmalıdır. Kurumun endüstriyel ilişkiler politikasına yeni bir yön çizmesi gerekmektedir. Çalışanların refah düzeyi artırılmalı, adil bir ücret düzeni getirilmeli, iş güvenliği sağlanmalı, kadın, sakat ve hükümlülere ilgi gösterilmeli ve çalışanların kararlara katılması sağlanmalıdır. Sorun yönetimi açısından kurumun sosyal sorumluluk çalışmalarını izlemek bir yöntemdir; lakin daha da etkili bir yöntem olarak iletişimcilerce yapılacak sosyal sorumluluk çalışmalarına katılması çalışanların gözünde kurumları daha güvenilir ve prestiji, sosyal açıdan daha duyarlı bir konuma yerleştirecektir.

Stratejik iç iletişim kapsamında bir kurumun çalışanlara yönelik sponsorluk çalışmaları yürütmesi çeşitli biçimlerde olabilmektedir. Böylelikle kurum uzun vadede verimliliği, çalışan bağlılığını sağlamakla kalmayıp, daha prestijli bir kurum haline gelmektedir. Kurumlar özellikle, kurumun sosyal aktivist etkinliklere sponsor olması noktasında, yapacağı eylemlere, toplumsal genel protesto eylemlerine işveren/kurumun sponsor olmasını talep edebilir. Kurumun katıldığı toplumsal protestolara kurum sponsor olduğu zaman çalışanlar açısından iki tarafa da bir saygı ve güven hissi oluşacaktır, bu da ahlaki davranışı beraberinde getirecektir (Johannesen, 1996: 26-27).

Örneğin, çalışanların aleyhine yapılan bir yasal düzenlemeye karşı, ya da çevresel bozulmaya karşı kurum tarafından katılım gösterilecek bir eyleme, bağlı işyerleri sponsor olursa, çalışanların güven ve memnuniyeti artacaktır.

Etkin bir kurum içi sosyalizasyon süreci, çalışanlar üzerinde uzun dönemli bir verimlilik artışına neden olmaktadır. Bu uzun soluklu süreç, kurum ve çalışanı birbirine uygun hale getirmekte ve kurumsal bağlılığı artırmaktadır. Tüm bunlara ek olarak sosyalizasyon süreci,

belirsizliği gideren bir srectir. Kurumsal sosyalizasyon, mutlu ve sağlıklı i iletişim yapısının olduğu pozitif kurumlar oluşturmak için kullanılan en etkili süreçlerden biridir. Kurumun sosyalizasyon çabaları gerçekleştirmesine sorun yöneticileri teşvik edici yaklaşabilir yahut çalışanlar için iletişim uzmanlarının danışmanlığında özel kurum içi sosyalizasyon faaliyetleri başlatabilir.

Kurumlarda kurum içi sorunlar ve Őikayetler belli başlı konulardan kaynaklanabilmektedir. Bunlardan başlıcaları: gerek psikolojik gerek fiziksel tacizden, ayrımcılıktan ve diğer mağduriyet durumlarından kaynaklanabilmektedir. Bu Şikayetlerin sağlıklı ve çalışma barışına uygun iletişimsel bir örüntü biçiminde yönetilmesi sorun yönetiminin uygulama sahasıdır ve bu çatışmaları yönetmek için çeşitli iletişimsel araçları mevcuttur.

Tüm bunların yanısıra disiplin sorunları da sorun yönetiminin uygulama sahasıdır ve bu başlık kapsamında devamsızlık durumuna ilişkin çeşitli uygulama araçları mevcuttur. Kurumlar bu uygulamaları işverenin kapsamında veya hukuksal meseleler olarak görmektedir. Oysa yapılan güncel çalışmaların gösterdiği üzere; sorun yönetimi uzmanları bu uygulamaları çalışanın, işverenin ve devletin eşit düzeydeki sorumlulukları olarak görmektedir.

Bunların dışında, iletişim araçlarından kaynaklanan sorunlar, hataların yönetilmesindeki iletişimsel sorunlar, birtakım davranışsal sorunların iletişimsel kök nedenleri de bu sahanın inceleme konularındandır. Son olarak da çeşitli iç iletişim, halkla ilişkiler programları ile kurumlardaki iletişimsel problemleri çözmeye odaklanan sorun yöneticilerinin mazhar olduğu konular giderek artmaktadır. Kurumlar, bu konuların bir çoğuna hakim değildir. İleriki dönemde çalışanlar ve temsilcileri konular ve uygulamalar konusunda daha yüksek düzeyde bilinçlendikleri takdirde bu programlar daha geniş bir çapta uygulanabilecektir.

Halkla ilişkilerin, kurum içi ahengi bozan temel sorunlar olarak ele alıp ilişkileri, sorun yönetimi uygulamaları vasıtası ile çözüm aradığı birtakım iletişim sorunları mevcuttur. Bu kapsamda ele alınan temel sorunlar, iletişim araçlarından kaynaklanan sorunlar, hedef ve motivasyon konularında başgösteren iletişimsel sorunlar, çalışanların gelişimi ile ilgili iletişimsel sorunlar, işe sadakat ve sevgi duymama konularında başgösteren sorunlar, kurum içi çatışmalar, kurumun temel değer olan yeteneklerin kaybı ile ilgili başgösteren sorunlar,

şikayetlerin iletim mekanizmaları ile ilgili sorunlar, kurum içi stres sorunları ve çalışma yaşamı- özel yaşamı dengesinin kurulamamasından kaynaklanan sorunlardır.

Halkla ilişkilerin, sorun yöneticileri tarafından kurum içi sorunlara yönelik geliştirdiği çok çeşitli sorun yönetimi programları mevcuttur. Zaman zaman kurumsal performansın yükseltilmesi ve süreçlerin iyileştirilmesi için de butik çalışmalar yapılmakta ve sorun yönetimi uzmanlarınca kurumlara özel programlar geliştirilmektedir. Genel anlamda sorun yönetimi programları, hedeflerin yönetilmesindeki iletişim sorunlarına çalışanların gelişimine ilişkin iletişimsel sorunlara, kuruma sadakat ve sevgi duyulmasındaki sorunlara, kurumsal yeteneklerin kaybı sorunlarına, şikayetlerin iletimindeki iletişimsel sorunlara, kurum içi stres sorunlarına ve çalışma hayatı-özel hayat dengesi sorunlarına yönelik olabilir. Bu programların temel amacı, hem çalışana hem de kuruma fayda sağlayan üretkenliğe, motivasyona ve ahlaka katkıda bulunacak kurum-çalışan arasındaki ilişkileri tesis etme çabası ile ilişkilendirilen iletişim çalışmaları yapmaktır. Kurumların, işverenin ve devletin ortak sorumluluğunda iyi niyet elçisi şeklinde görev vereceği sorun yönetimi sorumluları stratejik sorun yönetimi uygulamaları ile tüm kurum içi ahengi bozan sorunları gidereceği ortaya konulmaktadır.

Kurumlarda çalışanlar bireysel ve toplu düzeyde temsil edilmelidir. Kurum içi iletişimde bütünleşme sağlanması ve çalışanların kendilerini daha doğru ifade edebilmeleri için sorun yönetimi uygulamaları kullanılmaktadır. Çalışanlar iletişimsel açıdan sağlıklı kurumlarda daha yüksek verim elde edebilmekte ve işlerine sevgi ile bağlanmaktadır. Kurumlarda renklerin kullanımı gibi halkla ilişkiler uygulamaları, kurumsal ve bireysel iletişim anlayışının şekillendirilmesi, hepsinin ötesinde halkla ilişkiler, hem rekabet üstünlüğü sağlamada hem de kuruma dair algıların ardındaki itici güç olması bakımından kurumsal itibarın en önemli bileşenidir. Kurumun bugün sahip olduğu olumlu imajı ve başarısını gelecekte de sürdürebilmesi için, sağlıklı ve istikrarlı bir iletişim örüntüsü bulunması gerekmektedir.

Halkla ilişkilerin sorun yönetimi fonksiyonu ile kurum kültürünün ve ortak değerlerin tanınması, gruplar arası uyum ve kurumsal bütünleşme sağlanarak, mutlu çalışanlar ve verimli kurumlar meydana gelmektedir. Verimli kurumların oluşması hem kurumlara hem devlete hem de çalışan kesime katkı sağlayacaktır. Kurum-işveren-çalışanların ortak olarak

görevlendireceği sorun yönetimi uzmanları bu verimliliği ortaya çıkaracak uzmanlardır. Yapılan araştırmanın gösterdiğine göre ileride ahlaki bir kurum olarak sorun yönetimi sisteminin oluşması konusunda çalışan kesim olumlu ve yapıcı bir bakış açısına sahiptir. Türkiye’de sorun yönetimi disiplininin temelde halkla ilişkiler fonksiyonudur ve sektörlerin konu ile ilgili bilgilendirilmesi gerekmektedir. Sorun yönetimi konusunda yapılacak bilgilendirmeler, yayınlar, eğitimler vasıtası ile bu bilgilendirme sağlanabilir.

Bu tezde, Türkiye’de bilişim teknolojileri için stratejik sorun yönetiminin önemli bir alan olduğu, sorun yönetimi uzmanlarının kurumlarca istihdam edilmesi gerektiği ve yavaş yavaş insan kaynakları ve halkla ilişkiler uzmanlarının birlikte çalışarak; kurumların stratejik sorun yönetimi sistemlerine geçmesi gerektiği, uygulamalar konusunda genel ve kurumlara özel şeklinde bir ayrımın olduğu ve her kuruma göre sistemin revize edilerek uygulanabileceği sonucuna varılmıştır.

KAYNAKÇA

- Acas: **Employee Communications and Consultation**, Acas Publications, London, 2013.
- Acas: **Health, Work and Wellbeing Booklet**, U.K., March ,2012, pp. 6-10.
- Addisson .T. ve Teixeira P: **The Effect of Worker Representation on Employment Behaviour in Germany**, Institute for Study of Labor, 2004, pp. 4-10.
- Al Jenaibi, Badreya: **The Role of The Public & Employee Relations Department in Increasing Social Support in the Diverse Workplaces of The United Arab Emirates**, Cross Cultural Communication, Vol 7, No.2, UAE, University, 2011, pp. 154-155.
- Altınay, D: **Psikotik, Nevrotik ve Normallerde Sosyal Atomların Karşılaştırılması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1994.
- Alvesson, M.: **The culture perspective on organizations: Instrumental values and basic features of culture**. Scandinavian Journal of Management, 1989, 5(2), 123-136.
- Anonim: **İlk Dinler**, Büyük Dinler ve Mezhepler Ansiklopedisi , Akşam Matbaası, 1964, İstanbul. pp. 9-10.
- Anık, C.: **Siyasal İkna**, Vadi Yayınları, İstanbul, 2000.

- Augostinos, W. ve Donaghue: **Social Cogniton**, An Integrated Introduction, Sage, London, 2006.
- Argenti, P.A: **Reputation and The Corporate Brand**, Tuck School of Business at Dartmouth, Working Paper No 03-13, 2003, pp. 5-6.
- Arlacchi, P.: **Mafya Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhü**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1991.
- Armand & Mattelard: **İletişim Kuramları Tarihi**, İletişim Yayıncılık, İstanbul, 2013.
- Arthur, W. Page: **Issues Management**, The Authentic Enterprise, New York, 2007.
- Aula P & Siira K: **Organizational Communication and Conflict Management Systems**, *Nordicom Review*, 31/1, 2010, pp. 125-141.
- Avcu, G.: **Sorun Tarama Ölçeği'nin Türkiye Koşullarına Uygun Dilsel Eşdeğerlilik, Geçerlik, Güvenirlik ve Norm Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006.
- Bacon, F.: **Denemeler**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2006.
- Bainbridge, S.M: **Privately Ordered Participatory Organizational Failures Analizysis**, UCLA School of Law, 1997, pp-16-17.
- Bakkal, U.: **Yayımlanmamış Ders Notları**, İstanbul Üniversitesi İstanbul, 2005.
- Baudrillard J.: **Simülakrlar ve Simülasyon**, Doğu Batı Yayınları, İstanbul, 2014.
- Bauman, Z.: **Küreselleşme-Toplumsal Sonuçları**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2014.
- Baybora, D.: **Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2007.

- Bell, D.: **The Cultural Contradictions of Capitalism**, New York, 1979.
- Bessiere, G.: **İsa Beklenmedik Tanrı**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2004.
- Binks M, Vale P: **Entrepreneurship and Economic Change**, MCGraw-Hill Book Company, London,1990.
- Bolton R.: **Self and Spirit**, Sophia Perennis, United Kingdom, 2005.
- Botton, Alain De: **Çalışmanın Mutluluğu ve Sıkıntısı**, (The Pleasures and Sorrows of Work), Sel Yayıncılık, İstanbul, 2008.
- Bruining H., Boselie P, Wright M ve Bacon N: **The Impact of Ownership Change on Employee Relations: Buy- outs in the UK and Netherlands**, ERIM, Rotterdam, 2004, pp. 8-9.
- Burke, P.: **Bilginin Toplumsal Tarihi**, Yurt Yayınları, İstanbul, 2000.
- Caird, E.: **Comte'un Din ve Toplum Felsefesi**, Yeryüzü Yayınları, İstanbul, 2003.
- Chamchong, A: **The Definition, Development and Dimensions of Corporate Identity**, Faculty of Business Administration, University of Thai Chamber of Commerce, 2010, pp. 530-535.
- Collins, Kathleen M. T.: **Prevalence of Mixed-methods Sampling Designs in Social Science Research**, Evaluation and Research in Education, v19 n2 p83-101 2006.
- Copleston, F.: **Yararcılık ve Pragmatizm**, Idea Yayınevi, İstanbul,2000.

- Corey, Gerald Dr: **Psikolojik Danışma, Psikoterapi Kuram ve Uygulamaları**, Mentis Yayınları, Ankara, 2008.
- Cutlip S.: **Effective Public Relations**, Center Allen H, Broom Glenn M, New Jersey, 7th Edition, Printice Hall Inc, 1994.
- Cüceloğlu, D.: **İnsan ve Davranışı**. Psikolojinin Temel Kavramları, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2003.
- Crosby,
Philip B.: **Quality Is Free If You Understand It**, Philip Crosby Associates 2 nc, Florida, 2003.
- Dunn, S. Watson: **Public Relations**, Homewood: Richard D Irwin Inc,1986.
- Dweck, C. S.
ve Leggett : **E. L. A social-cognitive approach to motivation and personality**. Psychological Review, 1988, 95,pp. 256-273.
- Elçi, M.: **İş Yaşamında Etik**, Ders 3, Gebze Teknik Üniversitesi, Kocaeli, 2015.
- Emre E., ve
Şahin N.: **Ahlaki Çözülme (*moral disengagement*) Ölçeği Türkçe Geçerlemesi ve Kişi-Çevre Uyumu İlişkisi**, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2017, 1, pp. , 177-190.
- Eren, E.: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınevi , İstanbul, 2004.
- Eren, E.: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul,2004.
- Engström Per: **Worker Absenteeism in Search Equilibrium**, Institute for the Holmlund Bertil: *Study of Labor,DP,2005*.
- Erkal, E. M.: **Sosyoloji (Toplumbilimi)**, Der Yayınları, İstanbul, 2000.

- Freud, S.: **Metapsikoloji**, Yason Yayınları, Ankara, 2016.
- Gage, J: **Colour & Meaning: Art, Science and Symbolism**, University of California Press, 2000.
- Glenn K ve Schmitdt D.: **The Changing Face of Collective Representation: The Future of Collective Bargaining**, Chicago-Kent Law Review, 2007, pp. 8-9.
- Güney, S.: **Davranış Bilimleri**, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul,2011.
- Habermas, J.: **Kamusal Alanın Yapısal Dönüşümü**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2004.
- Habermas J.: **Kamusal Alan**, Hil Yayınları, İstanbul, 2002.
- Hatch, M. J, Schultz M: **“Relations between organizational culture, identity and image”**, European Journal of Marketing, 31: 356-365.
- Herrmann, N.: **The Whole Brain Business Book**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003.
- Howard, R.: **“Values Make the Company: An Interview With Robert Haas”**, President and Fellows of Harvard College (Edit.), Ethics at Work, Boston: Harvard University Press, pp.55-66.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M: **Social psychology: An introduction**. Englewood Cliffs NJ, US: Prentice-Hall, Inc, Hedfordshire, 1996.
- Ichino, A., Riphahn, R. T: **The Effect of Employment Protection on Worker Effort: A Comparison of Absenteeism During and After Probation**, Institute for the Study of Labor, DP, 2001, pp. 5-6.
- ILO: **Restructuring, employment and social dialogue Chemical and Pharmaceutical industries**, International Labour Organization Sectoral

Activities Programme, ILO Office, Geneva, 2011.

Jackson, P.R:

Corporate Communications, University of Manchester, United Kingdom, 2009, pp. 6-7. 133-147.

Johannesen, R.L:

Ethics in Human Communication: Prospect heights IL, Waveland Press, 1996 , (4), pp. 26-27.

Jamieson, H.:

İletişim ve İkna, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir,1996.

Kadıbeşgil, S.:

Şimdi Stratejik İletişim Zamanı, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2012.

Kağıtçıbaşı, Ç.:

Günümüzde İnsan ve İnsanlar, Sosyal Psikolojiye Giriş, Evrim Yayınevi, 2010, İstanbul.

Kant, I.:

Ethica, Etik Üzerine Dersler, Pencere Yayınları, İstanbul, 2007.

Kearney & Crandall:

The American Way, An Introduction to American Culture, Prentice Hall Regents, New Jersey, 1984.

Kırım, A.:

Mor İnek Nasıl Büyüsün?, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Koçak, M. ve

Batıgün A.:

Şiddet İçeren ve İçermeyen Suç Davranışları Ölçeğinin (ŞİSDÖ) Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2017.

Lacroix, G. ve

Brouard M. E.:

Work Absenteeism Due To A Chronic Disease, Institute for the Study of Labor, DP, 2011, pp. 3-4.

Lockhead Martin:

LM Mesleki Ahlak ve İş Ahlakı El Kitabı, US, 2016: 1-33.

- LaPorte, R ve Nath, R: **Role of performance goals in prose learning.**
Journal of Educational Psychology, 1976, 68, pp.
260-264.
- Lazar, J.: **İletişim Bilimi**, Vadi Yayınları, İstanbul, 2009.
- Leisinger, Klaus M: **“İşletme Etiği, Çokuluslu Şirketler ve Gelişmekte Olan Ülkeler”**, Tepe, Harun (Der.), Etik ve Meslek Etikleri: Tıp, Çevre, İş, Basın, Hukuk ve Siyaset, Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, ss.75-102.
- Leontaridi, R.,
Ward Melanie E: **Work-Related Stress, Quitting Intentions and Absenteeism**, Institute for the Study of Labor, DP, 2002, 493, pp. 16-17.
- Lin, N.: **Foundations of social research**, McGraw-Hill, Michigan, 1976.
- Locke, E. A.: **Motivation, cognition, and action: An analysis of studies of task goals and knowledge.** Applied Psychology: An International Review, 2000, 49, pp. 408-429.
- Luborsky M &
Rubinstein R: **Sampling in Qualitative Research: Rationale, Issues, and Methods**, Vol:17:1, pp: 89-113, 1995, Philadelphia.
- Luka: **Kutsal Kitap**, Gideons International, TY.
- Maigret, E.: **Medya ve İletişim Sosyolojisi**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2016.
- Masterson,
F. James: **Gerçek Kendilik**, Litera Yayıncılık, İstanbul, 2009.

- Masterson,
F. James: **Kişilik Bozuklukları**, Litera Yayıncılık, İstanbul,
2015.
- Matta: **Kutsal Kitap**, TY.
- Mardin, Ş.: **Din ve İdeoloji**, Ankara Üniversitesi, Siyasal
Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara, 1969. s
- Markussen, S
Røed, Knut R,
Ole J, Gaure S: **The Anatomy of Absenteeism**, Institute for the
Study of Labor, DP, 2008, 30, pp. 277-292.
- Martin, John: **What is Field Theory**, *American Journal of Sociology*
2003, 109, pp. 1-49.
- McClelland, D,
Clark, J. Ve
Atkinson, J: **The achievement motive** , New York: Appleton -
Century - Crofts, 1953.
- Meran, N.: **Dolandırıcılık, Sahtecilik Güveni Kötüye
Kullanma**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2011.
- Miller, J.M: **White Collar Criminal Liability Without Mental
Fault in the 1990's**, *Commercial Law Journal*, 1991,
96, pp. 353-354.
- Moreno, J.L: **Who Shall Survive?**, Beacon House, New York,
1939.
- Morgan, C.: **Psikolojiye Giriş**, Eğitim Yayınevi, 2009.
- Muratta K;
& Harrison A: **Japon Yönetim Teknikleri**, Rota Yayınları,
İstanbul, 1995.
- Nelson, Robert B: **Empowering Employees Through Delegation**,
Hayat Yayınları, İstanbul, 2004.
- Nietzsche, W. F: **Ahlakın Soykütüğü Üzerine**, Say Yayınları
,İstanbul, 2015.

- Odlyzko, A.: **The History of Communications and Its Implications for The Internet**, AT&T Labs-Research, 2000, pp. 4-7.
- Okay, A.: **Kurum Kimliği**, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2008.
- Okay A.,
ve Okay A.: **Halkla İlişkiler, Kavram Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları, İstanbul, 2007.
- Onaran, O.: **Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları**, Ankara Üniversitesi SBF Yayınları, Ankara, 1981.
- Özgen, E.: **Çalışanım Sen Çok Yaşa**, Derin Yayınları, İstanbul, 2011.
- Petrol İş, Kadın: **Türkiye Petrol Kimya ve Lastik İşçileri Sendikası Kadın Dergisi**, 2011, 41, syf. 10-11.
- Platon: **Sokrates'in Savunması**, Kabalcı Yayınevi, İstanbul 2005.
- Platon: **Kriton**, Kabalcı Yayınevi, İstanbul, 2011.
- Price, A.: **Human Resources in a Business Context**, Thomson Learning, United Kingdom, 2004.
- Rawlins, B.: **Prioritizing Stakeholders for Public Relations**, *Institute For Public Relations*, 2006/3, pp. 1-14.
- Reich W.: **Dinle Küçük Adam**, Roman Yayınları, İstanbul 2010.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2010.
- Schramm W.: **Mass Communications**, University of Illinois, Illinois, 1969.
- Sedat M.: **Yayımlanmamış Ders Notları**, Çalışma İlişkileri Tarihi, İstanbul, 2004.

- Severin W,
Tankard J: **İletişim Kuramları**, Kibele Sanat Merkezi,
Eskişehir, 1994.
- Shah J: **Organizational Culture and Job Satisfaction :An
Empirical Study of R & D Organization**, Shaheed
Zulfiqar Ali Bhutto Institute of Science and
Technology, İslamabad, Fall, 2007.
- Shah, J ve
Kamal Y: **Measuring the Attitude of Management towards
Errors in the Workplace**, Shaheed Zulfiqar Ali
Bhutto Institute of Science and Technology,
İslamabad, 2008, pp. 2, 4-6.
- Shearer, J: **The Advantage of Open, Honest Communications
with Employees**, The Manufacturing Optimization
Group, 2004, pp. 2-4.
- Solmuş, T.: **İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar**, Epsilon
Yayımları, İstanbul, 2008.
- Smircich, L: **Concepts of culture and organizational analysis**,
Administrative science quarterly, 1983, 339-358.
- Spinoza, B.: **Etika**, Dost Kitabevi, İstanbul, 2014.
- Starzyk K.: **Relationship Between Testosterone and
Aggression**, *Aggression and Violent Behaviour, Vol:6*,
2001, pp. 579-599.
- Tarhan, N.: **Duyguların Psikolojisi**, Timaş Yayınları, İstanbul
2011.
- Tarhan, N.: **Mutluluk Psikolojisi: Stresi Mutluluğa
Dönüştürmek**, Timaş Yayınları, İstanbul, 2011.
- Türkeri, M.: **Etik Kuramları**, Lotus Yayınevi, Ankara, 2009.

- Usta, A.: **Kamu Görevlisinin Etik Amaç ve Ahlaki Yükümlülüğüne Yönelik Bir Değerlendirme**, İçişleri Bakanlığı, Türk İdare Dergisi, Sayı: 468, Eylül 2010, s. 42-43.
- Uyanık, M.: **Teorik ve Pratik Yönleriyle Ahlak**, Değerler Eğitim Merkezi, İstanbul, 2007.
- Van Riel, Chris B.: **Principles of Corporate Communication**, Prentice Hall, New Jersey, 1995.
- Weber, M.: **Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu**, Bilgesu Yayıncılık, İstanbul, 2013.
- White C, Niranjana R.: **The World Wide Web as Public Relations Medium: The use of research , planning, and evaluation in web site development**, Public relations review, Vol 25, Num 4, Winter, 1999.
- Yürükel, Sefa M.: **Batı Tarihinde İnsanlık Suçları**, Avcıo1 Basım Yayın, İstanbul, 2004.
- Young, P.: **The Culture Based Model**, Educational Technology & Society, 11, pp.107-118, Baltimore 2008.

Cevrimici

- (<http://www.ahiyen.org/ahilik-nedir.html/> (29.08.2016).),
(<http://www.arsivbelge.com/yaz/php?sc=1182/> (24.05.2016).
(<http://derintarih.blogcu.com/lonca-sistemi-ve-ahilik-nedir/> (28.06.2016).
<http://www.businessnewsdaily.com/729-good-employee-communication-important.html>
(13.12.2012).
(<https://deu.edu.tr/userweb/mehmet.turkeri/dosyalar/Epikür-Stoa/> (28.08.2016).
(http://www.felsefe.gen.tr/epüküros_ahlak_anlayisi/ / 23.08.2016).
(<http://www.lordandladies.org/> (19.03.2017).
(<http://www.projetaladin.org/holocaust/tr/bir-meslemanın-yahudilik-rehberi/din-olarak-yahudilik/> (26.08.2016).
(<http://www.teobilim.com/evrensel-ahlak-yasasını-reddedenler/> 25.08.2016: 12:14).
(http://www.yaklasansaat.com/dinler/dogu_dinleri_putperestlik/ (26.08.2016).
(<http://www.wikipedia.org/wiki/Ahilik/> (24.08.2016).
(<http://www.wikipedia.org/wiki/Epikür> (23.08.2016).
(<http://turkmenbeyi.com/turklerde-futuvvet-anlayisi/> (27.08.2016).
(<http://yenidunyadergisi.com/futuvvet-ve-ahilik-anlayisi/> (27.08.2016).
(<http://www.mediamiser.com/resources/pr-glossary/public-relations-specialized-functions/>
(06.06.2012).
(<http://humanresources.about.com/od/retention/a/employeecomplaint.htm/>
(13.03.2012).
(www.ilo.org.tr/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377273/ (10.02.2017).
(<http://www.focus.com/briefs/handling-employee-complaints/> (13.03.2012).
(<http://www.wrklifebalance.com/worklifebalancedefined.html/> (22.03.2012).
(<http://www.bothsidesofthetable.com/2010/09/30/how-to-manage-employees-when-they-make-mistakes/> (25.04.2012).
(<http://senioreagles.wikispaces.com/Industrial%20Revolution%20Invention%20Project/>
(12.04.2012).
(<http://reicherz.edu.glogster.com/industrial-revolution/> (15.04.2012).
(http://www.herisem.be/en/18th_19th_century.php/ (14.04.2012).
(<http://worldhistoryeducatorsblog.blogspot.com/2012/01/industrial-revolution-in-england.html/> (14.04.2012).
(<http://intelbook.wordpress.com/2011/01/23/of-why-we-should-defend-capitalism-part-one-industrial-revolution/> (13.04.2012).
(<http://bookponderings.blogspot.com/2010/09/ponderin-pastin-industrial-revolution.html>
(13.04.2012).
(<http://www.fbemoodle.emu.edu.tr> (06.09.2013).
(<http://www.kurumsalkimlik.com/kurumsal-kimlik-nedir> (17.07.2013).
(<http://www.dergi.kmu.edu.tr> (15.07.2012).
(<http://www.epson.co> (12.11.2012).

(<http://www.smashingmagazine.com> (13.05.2013)).
(<http://www.fbi.gov/stats-services/publications/law-enforcement-bulletin/august-2010/the-strategic-communication-plan> (17.12.2012)).
(<http://www.hfrp.org/evaluation/the-evaluation-exchange/issue-archive/strategic-communications/the-abcs-of-strategic-communications> (23.05.2012)).
(<http://www.wikihow.com> (07.05.2012)).
(<http://www.en.wikipedia.org/wiki/Honesty> (17.12.2012)).
(<http://www.colour-affects.co.uk/colour-psychology-in-your-business> (15.08.2013)).
(<http://jasonathen.com/color-meanings-in-business> (14.07.2013)).
(<http://www.empower-yourself-with-color-psychology.com/color-meanings-in-business.html> (17.07.2013)).
(http://www.cuttingedgepr.com/articles/corprep_important.asp (15.08.2013)).
(<http://www.citehr.com/72690-employee-branding-brand-image.html> (20.08.2013)).
(<http://www.authenticorganizations.com/articles/employee-branding-enterprising-selves-in-service-of-the-brand> (18.07.2013)).
(<http://www.govloop.com/profiles/blogs/5-internal-communication-activities-your-boss-will-support> (17.05.2012)).
(<http://issuemanagement.org/learnmore/clarification-of-terms/> (24.08.2018)).
(http://www.ehow.com/info_10024198_employee-socialization.html (07.08.2012)).
(<http://www.en.articlesgratuits.com/7-strategies-for-socialization-in-corporations-id1527.php> (12.09.2012)).
(<http://www.cuttingedgepr.com/articles/high-employee-satisfaction-high-profits.asp> (17.06.2012)).

EK:1

Aşağıdaki vaka analizi (case study) çalışması Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ABD, doktora programı Kurum İçi Sorunların Yönetimi'nde Halkla İlişkiler fonksiyonunun özelliklerini araştırmak amacıyla tez çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen tüm soruları net ve objektif olarak yanıtlayınız. Örnek vaka varsa lütfen paylaşınız.

Anahtar Soru:- Temel fikir: Yasa ve regülasyonlar ile düzenleme yapılması kurumsal sorun yönetimi çalışmalarına katkıda bulunur. Regülasyon eksikliği kurumsal iç iletişim, motivasyon ve disiplin sorunlarının artmasında etkili bir faktördür.

Avrupa ya da Amerikadaki Employee Relations Act, Çalışan İlişkileri Yasaları gibi kitlesel koruma sağlayan bir yasanın eksikliğini hissediyor musunuz? Türkiye'de de böyle bir Yasa olsaydı çalışanların kurum içi ahlaki sorunlara, iç iletişim ve disiplin sorunlarına yönelik ne boyutta bir çözüm getirirdi?

SORULAR

1. Kurum içi iletişimde iletişim araçları yönetimi :

Ozan bir iletişim teknolojileri firmasında muhasebe sorumlusudur. Perşembe günü işyerine geldiğinde posta kutusunda kendisine yanlışlıkla gönderilmiş röportaj soruları bulur. Sorular aslında Genel Müdür'e gönderilmiştir. Ozan önce soruları kendine göre yanıtlamış, sonra da yayına geri göndermiştir.

Ardından işyerinin telefonu ile Sivas'ta bulunan amcasını aramış ve iki saat süre ile muhabbet etmiştir. Öğlene doğru Ozan şirket elektronik postasından futbol hayranı olduğu futbol kulübünü Fenerbahçe'nin forumundaki yorumlara küfür niteliğinde yorumlar yazmıştır. Öğleden sonra, Kurumsal iletişim müdürü ofiste olmadığı için ona gelen telefonu yanıtlamıştır ve bir marka ile ilgili bilgi almak isteyen müşteriye marka konusunda yorumlar yapmıştır. Buna göre Ozan işyeri iletişim araçlarında ne gibi hatalar yapmıştır. Sizin kurumunuzda bu uygulamalar nasıldır?

2. Halkla ilişkilerde davranışsal boyut:

Nihat bir iletişim teknolojileri firmasında satış sorumlusudur. Nihat ekonomik olarak zor durumdadır. O gün katıldığı iş yemeğinde; iş arkadaşı Mehmet; bir projede birlikte kar payını farklı göstererek kalan parayı bölüşmelerini işverenlerini dolandırmayı önermiştir, Nihat da zor durumda olduğu için bu teklifi kabul etmiştir. Sizce Mehmet nasıl bir yanlış yapmıştır? Nihat nasıl bir yanlış yapmıştır, sizin kurumunuzda bu çalışana ne yapılırdı?

Uğur bir firmada muhasebe yöneticisidir. Yoğun bir günün ardından sinirleri oldukça gerilmiştir. Muhasebe elemanı Ozan kendisine bir şaka yapmak istemiştir. Bu şaka karşısında Uğur Ozana: “Allah belanı versin, salak herif, yürü git gözüme görünme” demiştir. Ozan da kırılıp ağlamaya başlamıştır. Sizce Uğur nasıl davranmıştır?Ozan ne yapmalıdır? Sizin kurumunuzda olsa ne yapılırdı?

Birlikte öğle yemeğine çıkan Kübra ve Hilal bir şirketin aynı departmanında çalışmaktadır. Hilal, Kübra’ya “Sen de çok çirkinsin saçların iğrenç olmuş. Kafan da pek çalışmıyor” diye sözlü açıklamada bulunmuştur. Buna çok kızan Kübra Hilal’e tokat atmış ve saçını çekmiştir. Sizce bu durumda kim hatalıdır? Sizin kurumunuz bu durumda nasıl aksiyon alırdı?

Bir toplantıya giden Barış bir iletişim firmasında iş geliştirme sorumlusudur. Barış gittiği toplantı olumsuz geçince müşteriye toplantı masasında “Yürüyün gidin pislik herifler” diyerek müşterinin yüzüne tükürmüştür. Bu durumda Barış nasıl bir hata yapmıştır? Sizin firmanızda bu durumda ne yapılırdı?

3. Kurumsal İletişimde Emir-Komuta-Disiplin:

Şirket Genel Müdürü Cem, iş geliştirme müdürü Murat’a Amasya’da bir toplantıya gitmesini ve kendisine rapor sunmasını söylemiştir. Murat o gün Amasya’ya gittiğini söyleyerek Bostancı’da bir konsere gitmiştir. Ardından şirket kredi kartıyla kız arkadaşını yemeğe götürmüş ve uydurma bir rapor göndermiştir. Sizce Murat nasıl bir hata yapmıştır? Cem ne yapmalıdır? Sizin kurumunuzda bu durumda ne yapılırdı?

Satış yöneticisi Ayşe, gece sürekli dışarı çıkmakta, alkolü fazla kaçırmakta işyerine geç gelmektedir. Birgün yine geç gelen Ayşe’den Genel Müdür Cem geçen haftanın satış

raporunu istemiştir. Ayşe bunun üzerine: masaya vurmaya başlamış ve Cem'e "Sen kendin yapsaydın, herşeyi benden istiyorsun ve gerizekalinın tekisin" diye bağırıştır ve Cem'in masasındaki saati yere atıp kırmıştır. Sizce Ayşe nasıl bir hata yapmıştır? Cem ne yapmalıdır? Sizin kurumunuzda Ayşe'ye ne yapılırdı?

Şirketin teknik müdürü Emre iş yerinde viski içip bağırılmaya başlayan Berk'e bu tutumunun yanlış olduğunu söyleyip uzaklaştırma vermiştir. Berk bunun üzerine Emre'nin arabasını çizmiştir. Sizce Emre ve Berk nasıl davranmıştır? Sizin kurumunuzda durum ne olurdu?

Şirket çalışanı Mehmet Ali, mutfakta bali çekip bileklerini kesmeye kalkmıştır. Bunun üzerine Teknik Müdür Emre kendisinin işine son vermiştir. Sizce Mehmet Ali nasıl davranmıştır? Emre doğru bir karar almış mıdır? Sizin kurumunuz ne yapardı?

Şirket çalışanı Erdem, şirkette çalışan sekreter Arzu'yu öğle arasında zorla öpmeye çalışmıştır. Çok üzülen Arzu'ya kendisini şikayet ederse; işten çıkaracağını söylemiştir. Sizce Arzu ne yapmalıdır? Erdem nasıl davranmıştır? Sizin kurumunuzda ne yapılırdı?

Şirket çok gizli bir ihaleye katılmaktadır. Satış sorumlusu Elif, bir öğle yemeğinde firmanın 1 milyon dolar ile ihaleye gireceğini karşı firmaya söylemiş, karşılığında 30 bin TL para almıştır. Sizce Elif nasıl bir hata yapmıştır? Sizin kurumunuzda bu durumda ne yapılırdı?

Şirket müşteri toplantısına gelen Pınar, satış sorumlusudur. O gün toplantıya eşofman ile terli bir şekilde gelmiştir. Bu durumu saygısızlık olarak anlayan müşteri işi başkasına vermiştir. Bu durumda Pınar nasıl bir hata yapmıştır? Sizin kurumunuzda ne yapılırdı?

Çok önemli bir ürün tanıtımında, sunum yapmaya çıkan Kadir sahnede sakız çiğnemiş ve sahneye şortla çıkmıştır. Bunun ardından izleyiciler salonu terk etmiştir. Sizce Kadir nasıl bir hata yapmıştır? Sizin firmanızda olsa Kadir'e nasıl davranılırdı?

Şirket pazarlama sorumlusu Nurgül, aynı departmanda çalışan Tuğberk'in kol saatini çalmış ve erkek arkadaşına hediye etmiştir. Nurgül nasıl bir hata yapmıştır? Tuğberk bu durumda ne yapmalıdır? Sizin kurumunuzda Nurgüle nasıl bir yaptırım uygulanırdı?

4. Ayrımcılık:

Fırat Bey 53 yaşındadır ve mesleğinde oldukça deneyimlidir. Bir iletişim firmasına başvurmuştur ancak firma kendisinin pozisyon için çok yaşlı olduğunu ileri sürerek işe almamıştır. Sizce Fırat Bey ne yapmalıdır? Firma nasıl bir hata yapmıştır? Sizin firmanızda olsa bu durumda ne yapılırdı?

Burak bir yönetici sekreteridir. Yıllarca bu mesleği icra eden Burak bir başka firmaya başvurmuştur. Ancak firma yönetici sekreterinin “bayan olması” gerekçesi ile kendisini işe almamıştır. Sizce Burak ne yapmalıdır? Kurum nasıl bir hata yapmıştır? Sizin kurumunuz Burak a nasıl davranırdı?

Ümit duyma kaybı yaşadığından engelli bir çalışandır. Sürekli iş aramakta ama engeli yüzünden iş bulamamaktadır. Başvurduğu bir firma, kendisinin “duyma kaybı” olduğu için iş veremeyeceğini söylemiştir. Sizce Ümit ne yapmalıdır? Firma nasıl bir hata yapmıştır? Sizin firmanız olsa ne yapardı?

Rosa ve Merve aynı firmada çalışmaktadır. Çok önemli bir pozisyon için terfi imkanı doğmuştur. Firma Rosa ermeni ve hıristiyan olduğu için Merve’yi terfi ettirmiştir. Sizce Rosa ne yapmalıdır? Merve ne yapmalıdır? Firma nasıl bir hata yapmıştır? Sizin kurumunuz olsa ne yapardı?

Bir toplantıda satış direktörü Çingeneler hakkında çok çirkin bir espri yapmıştır. Çingene olan Yasemin bu duruma çok üzölmüş ve ağlamaya başlamıştır. Sizce Yasemin ne yapmalıdır? Kurum nasıl bir hata yapmıştır? Sizin kurumunuzda ne yapılırdı?

Bir iş başvuru formunu dolduran Orkun cinsel tercih hanesini eşcinsel olarak işaretlemiştir. Firma bu seçeneği işaretleyenleri işe almayacaklarını dile getirip, Orkun’un başvurusunu red etmiştir. Sizce Orkun ne yapmalıdır? Firma nasıl bir hata yapmıştır? Sizin kurumunuzda olsa ne yapılırdı?

5. Devamsızlık:

Şirket teknik sorumlusu Ceren, sürekli olarak “kardeşim hasta” diyerek işe gelmemekte veya izin almaktadır. Ceren’in kardeşinin kronik bir hastalığı yoktur. Sizce Ceren nasıl bir hata yapmaktadır? Sizin kurumunuzda Ceren’e ne yapılırdı?

Sinem işe sürekli olarak 2 saat geç gelmektedir ve hergün buna bir bahane bulmaktadır. Sizce Sinem nasıl bir hata yapmaktadır? Sizin kurumunuzda Sinem'e ne yapılırdı?

Can hergün çalışırken saat tutmakta ve iş yapmaktan çok çalıştığı süreyi hesaplamaktadır. Sizce Can nasıl bir hata yapmaktadır? Sizin firmanızda olsa Cana ne yapılırdı?

Ebru gün içinde" işim var" diyerek sürekli işyerinden çıkıp çıkıp gitmekte ve AVM de mağazaları gezmektedir. Sizce Ebru nasıl bir hata yapmaktadır? Sizin kurumunuzda olsa Ebru'ya ne yapılırdı?

6. Diğer:

Didem bir IK sorumlusudur ve sürekli bütçe ile ilgili excel tablosunu doldurup genel müdüre göndermektedir. Finans Müdürü Ali Dideme bunun kendisinin görevi olduğunu bildirmiştir.Ama hala Didem aynı şekilde davranmaktadır. Sizce Didem nasıl bir hata yapmıştır? Ali ne yapmalıdır? Sizin kurumunuzda olsa ne yapılırdı?

Oylum bir iletişim danışmanıdır. Pazarlama müdürü kendisinden basın bültenlerini yazmasını istemiştir. Oylum basın bülteni yazmak yerine satış tablolarını doldurmaktadır. Sizce Oylum nasıl bir hata yapmaktadır? Pazarlama müdürü ne yapmalıdır? Sizin kurumunuzda olsa ne yapılırdı?

Ahmet bir bankada görevlidir. Bir proje hakkında çok güzel fikirleri vardır ama hata yapacağını düşünerek korkmakta ve bu fikirlerini açıklayamamaktadır. Sizce Ahmet ne yapmalıdır? Yöneticisi ne yapmalıdır? Sizin kurumunuzda olsa ne yapılırdı?

Oğuz bir bilgi işlem elemanıdır. Ancak, Oğuz'a gönderilmesi gereken excel sürekli Emine'ye gönderilmekte ve Oğuz raporunu bitirememektedir. Sizce Oğuz ne yapmalıdır? Emine ne yapmalıdır? Sizin kurumunuzda olsa ne yapılırdı?

Katılımınız için teşekkürler...

2018, İstanbul
Marmara Üniversitesi,SBE

EK:2

Faktörler

Faktör 1. Yakın İlişkide Şiddet

1. Partnerine yumruk atma
2. Partnerini tekmeleme
3. Partnerini tırnaklama
4. Partnerine bir şey fırlatma
5. Partnerini itme, hırpalama, sıkma
6. Partnerine tokat atma
7. Partnerinin parmaklarını bükme
8. Partnerinin kolunu bükme, saçını çekme

Şiddet İçeren ve İçermeyen Suç Davranışları Ölçeği (ŞİSDÖ) Tanı Faktörleri

Faktör 2. Genel Şiddet

9. Birini tekmeleme
10. Birini yumruklama
11. Birini itme hırpalama, sıkma
12. Birini dövme
13. Birini tırnaklama
14. Birini duvara itme
15. Birine vurma
16. Birini ısırma
17. Birine bir şey fırlatma
18. Birini tokatlama
19. Birinin kolunu bükme, saçını çekme
20. Birinin parmaklarını bükme

Faktör 3: Şiddet İçermeyen Suçlar

21. Ekstazi kullanma
22. Kokain kullanma
23. Amfetamin kullanma

24. Esrar kullanma
25. Devlet malına zarar verme
26. Halka açık bir yerde bir şeye zarar verme
27. Grafiti yapma
28. Boş bir yerin camını kırma
29. Başkasının malına zarar verme
30. 5-50 TL çalma
31. <50 TL çalma
32. Çalıntı mal kullanma
33. Bir yere bir şey çalmak için girme

EK:3

Ahlaki Çözülme Algısına İlişkin Faktörler:

Maddeler	Faktör ve değişkenler	
	Ahlaki Çözülme	
M1	Bir şeyi sahibinin izni olmasa bile işimi görebilmek için geçici olarak almakta bir mahsur görmüyorum.	
M2	Başkaları kendini abartılı bir şekilde yansıtıyorsa benim de kendimi abartmamda bir sakınca yoktur.	
M3	Bana yaptırılan işin sonuçları olumsuz ise sorumluluk bana değil, bana o işi yaptıranı aittir.	
M4	Eğer herkes yalan söylemenin kötü bir durumu düzeltmede en iyi olduğuna hemfikirse yalan söylemekte sakınca görmem.	
M5	Eğer işimi görüyorsa başkasının fikrini kendi fikrimmiş gibi ifade etmemde bir sıkıntı görmüyorum.	
M6	Kötü davranan birinin kendisine de kötü davranılmasında hiçbir sakınca görmüyorum.	
M7	Eğer birine yanlış davranılıyorsa buna kendisi sebep olmuştur.	