

Etik nerede başlar nerede biter...

Etik, son dönemlerde her alanda tartışılan bir konu. Ne nereye kadar etik, zaaf sahibi insan nereye kadar direnebiliyor, kanunlar nerelerde yan yollara sapmaya imkan veriyor... Konu hassas, cephe geniş... Ama biz donanımlıydık!

Fotoğraflar: Uluç Özcü

38 yıldır Amerikan AIG şirketinin CEO'luk görevini yürüten Maurice Greenberg, geçtiğimiz yıl ortaya çıkan muhasebe kayıtlarındaki yolsuzluk skandalının yönetim kurulunda yarattığı kriz sonrası görevinden ayrıldı.

Dünyanın ikinci büyük havacılık şirketi Boeing'in CEO'su Harry Stonecipher, bir kadın çalışanla ilişkisi olduğu gerekçesiyle yönetim kurulunun isteğiyle istifa etmek zorunda kaldı. Türkiye'de bir ilaç şirketinin eski satın alma müdürünün açıklamaları deprem etkisi yarattı. Şirketin genel müdürü görevinden alındı, büyük soruşturmalar açıldı.

Okuduklarınız birer hikaye değil, hepsinin ortak noktası üst düzeyde kellelerin havada uçması da değil... Bu ve benzeri olayların ortak noktası "etik" kavramına parmak basmaları... Son yıllarda ortaya çıkan şirket skandalları etik konusunu tekrar gündeme taşıdı.

Bir ülkenin başbakanının, bir şirketin tepe yöneticisinin ya da bir gazetecinin aldığı hediyeler etik mi değil mi? Ne kadarı etik ne kadarı değil? İşe tanıtımını almak için yapılan torpille mali tablolarda tahribat yapmak arasında etik açısından fark var mı? Peki arabınıza radarı haber veren aleti takmak ne kadar etik? PY olarak Türkiye gündemini de sıklıkla işgal eden bu "büyük" konuyu masaya yatırma-ya karar verdik. Konuklarımız TEDMER Kurucu Başkanı Bülent Şenver, Ernst & Young Denetim Bölümü Yönetici Ortağı Ertan Ayhan ve Peryön Etik Kurulu Başkanı Kemal Tuğcu.

Konunun farklı taraflarına göre etik sorununu yüzde 100 çözmek mümkün değil. ABD gibi her şeyin yazılı kurallara bağlandığı ülkeler bile skandallarla çalkalanıyor. Kendimizi kandırmamıza da gerek yok, hiçbir zaman cennet gibi bir ortam yaratamayacağız ancak Türkiye'de son yıllarda hangi taşı kaldırırsanız usulsüz uygulamalarla karşılaşıyor-

nuz. İşte bu nedenle etiği tekrar tekrar gündeme getirmek, tartışmak gerekiyor... Çünkü klasik yönetim döneminde makine fark yaratıyordu. Günümüzde rekabette üstünlük sağlayan, fark yaratan insan, yakın gelecekte bununla bağlantılı olarak rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli unsurlardan biri de etik olacak.

Yaprak Özer: Etik nedir?

Bülent Şenver (B. Ş.): Türkiye'de etik dediğiniz zaman, "Ahlak demek değil mi? Neden yabancı kelime kullanıyorsunuz?" diyorlar. Türkiye'de insanlar, ahlak kelimesini ön plana çıkarmaya çalışıyorlar. Ahlak bireysel davranışlarımızla ve bireysel yaşantımızla ilişkili. Aslında etik, ahlak kavramını kapsasa bile kurumların ve bireylerin doğru ve iyi davranışlarını bir şekilde ortaya koymak amacıyla hareket eden bir üst kavram. "Ahlaklı olmayan insanların yönetici olduğu bir kurum etik olabilir mi?" diye hep soruyorlar. Etiği, çarkların biraraya gelmesiyle oluşan bir saate benzetiyorum. Eski saatlerin içinde çarklar vardır. O çarklardan herhangi biri doğru çalışmadığı takdirde saat doğru göstermez. Kurumlar ve bireyler de etrafındaki çarkların görevlerini yerine doğru getirememesi durumunda doğru davranışlar üretmiyor. O nedenle, aklımda bir etik pusulası canlandırıyorum. Bir pusula nasıl kuzeyi, güneyi, doğuyu, batıyı gösteriyorsa, her zaman elimizde bir etik pusulası olmalı ve bize doğruyu, yanlışı, iyiyi ve kötüyü göstermeli. Bunu davranış ve aksiyonlarla ilişkilendirmemiz lazım. Şirketlerde bir karar alınırken, hem kurum hem de yöneticiler, etiğe uygun olup olmadığını düşünmek zorunda. Türkiye'de herkesin kendine göre yorumu olmasından doğan farklılıklar sorun yaratıyor. Aynı konuyu konuşuyoruz, tüm bilgilerimiz aynı olsa da benim doğrum ve sizin doğrunuz farklı oluyor.

Kemal Tuğcu (K. T.): Etik tanımında öncelikle ahlak, hatta ahlakın adet ve törelere olan bağlantısı yer alıyor. Ahlak, insanların birbirleri ya da devletle ilişkilerinde kendilerinden yapmaları istenen ve toplum düzenini sağlayan kurallar ve normlar bütünüdür. Ahlakla ilişkili olarak "adab-ı muaşeret" kavramı da var. Adab-ı muaşeret de aslında ahlakla ilişkili ama, buna uymayan bir şey yaptığınız zaman ahlaksız olmuyorsunuz, bir davranış hatası göstermiş oluyorsunuz. Dolayısıyla ahlak, onun bir parçası olarak adab-ı muaşeret, toplumdaki topluma değişiklik gösteriyor. Evrensel doğruya ise



Kemal Tuğcu, Bülent Şenver, Ertan Ayhan (ayaktakiler)
Yaprak Özer, Feride Özel

"etik" deniliyor. Dolayısıyla, etik değişik ahlak anlayışlarının kesiştiği, ortak noktadan çıkan evrensel normlar bütünüdür. Kısaca etik, evrensel doğrulardır denilebilir.

Ertan Ayhan (E. A.): Evrensel ve genel geçer bir takım kurallar var. Kurumsal yönetimde etik, daha çok diğer menfaat sahiplerinin de çıkarlarını koruyacak ve bunları da gözetecek şekildedir. Diğer menfaat sahiplerine de değer sağlayacak ve bu değeri artıracak bir şekilde yönetilen bir sistem. Yaptığımız işlerde birçok davranış biçimi, genel ahlaka göre kabul gören davranışlar olarak görülmesine rağmen, tek tek baktığımız zaman yaptığınız işin özüne uymayan davranışlar olarak algılanabilir. Örneğin, alışveriş yaparken pazarlık yaparsınız. Bu, ahlaki bir davranıştır. Bir denetim şirketinin, mal alım satımı yaparken karşı tarafın denetimini yapıyorsa, piyasa koşullarının çok daha altında fiyata mal alması uygun değildir. Bu durumu aşırıya kaçırırsanız, iş etiğini zedelediğinizde dair bir izlenim yaratabilirsiniz.

Y. Ö.: TEDMER'in bir araştırmasında, "Genel müdürü ya da CEO'su etik olmayan bir kurumda çalışmak ister misiniz?" sorusuna çoğunluk "Hayır" yanıtı vermiş. Ama bu böyle olmuyor...

B. Ş.: İnsanlara, "Sen ahlaklı mısın?" diye sorduğunuz zaman ahlaksız bir insan, "Ben ahlaksızım" demez. Türkiye'de etik konusunda eksik olan, doğru davranışların neler olduğunu belirlememiş olmamız.

Y. Ö.: Bunu bir üst kurum mu yapmalı?

B. Ş.: Buna kimin ihtiyacı varsa, o yapmalı. Etik davranmak kimin menfaatineyse, o menfaat sahipleri biraraya gelmeli. Örneğin, aile içindeki çocukların doğru davranmasının anne ve babasına yararı var. O zaman aile içindeki doğru davranışları anne ve babanın belirlemesi, bunları tartışarak hep birlikte mutabakata vardıldıktan sonra, doğru davranışı belirleyip uygulamaya gerekir. Ancak şirkette bazı doğruları belirlemek, ailedeki gibi olmuyor. Çünkü aile kendi kabuğuna çekilip, doğruları evinde uygulayabiliyor. Halbuki şirketimizde kendi doğrularımızı belirlemeye başladığımızda, tek başınıza kabuğunuza çekilip yaşayamadığınız, piyasanın içinde rakiplerinizi birlikte yaşadığınız için, sizin doğrularınızla onların doğruları uyumadığı zaman, şirket olarak sıkıntı çekiyorsunuz.

Yalnızca bu sıkıntı nedeniyle o işkolundan ayrılmış pek çok işadama tanıyorum. Herkes muhakkak bir dairenin merkezindedir ve belirli bir çapı vardır. Kimisinin çapı 10 metredir, kimisinin bir kilometredir. Herkes bulunduğu yere, merkeze bir baksın, çapını belirleyip çapının içinde etiği ve kuralları belirlesin.

Y. Ö.: Evrensel değerlerle etiği nasıl buluşturacağız?

K. T.: İlk doğruların farklılığı bireyler arasında gerçekleşiyor. Bunun bir üstünde, bireylerden oluşan aile içi etik değerler ve bu değerlerin çatışması hali bulunuyor. Ailenin üstünde, bireylerden oluşan kurum, kurumun üstünde de toplum yer alıyor. Bütün bunlara baktığımızda, birey-birey arası, birey-aile, aile-aile, birey-toplum, birey-kurum, kurum-kurum arası çatışmalar yaşanıyor. Biz Peryön olarak etik ilkeler bütününe sahip olmak, bu etik ilkeleri gözetmek, uyumsuzluk hallerinde yalnızca Peryön üyelerinin değil, diğer kişilerin de bunu raporlayabilmesini ve bir etik kurulunun bunu bir sonuca ulaştırmasını istedik. Peryön içindeki yönetsel bazı unsurların daha kolay halledilmesini istedik. Etiğin dünyada yükselen bir değer olduğunu gördük. Peryön üyelerinin etik değerlere uyan bir toplum olduğunun bilinmesi, üyeler açısından çok avantajlı. Bir Peryön üyesi bir şirkette çalışıyorsa ve bu üyenin etik ilkelerle uyduğu bilirse, o şirket o kişiyi işe almak için istek gösterir.

Y. Ö.: Sizin sektörünüz bu tartışmaların içinde yer alıyor. Türkiye'deki bir takım kurallara değil, dünyada uygulanan bazı kurallara uymanız gerekiyor. Biraz onlardan söz eder misiniz?

E. A.: İş dünyasında birçok gelişim, ihtiyaçlara cevaben ortaya çıkıyor. Şu anda üzerinde çalıştığımız yatırımcıların baktığı bilançolar, kar-zarar cetvelleri bundan yüzyıl önce çok başka koşullarda ve ilkel yollarla yapılıyordu. Yatırımcıyla şirketi yöneten arasındaki bağ koptuğu zaman, daha şeffaf, herkesin üzerinde mutabık kaldığı bilançoda ne nereye konur, nasıl düzenlenir, yıl sonu ne tür işlemler yapılır gibi bir takım kurallar silsilesi ortaya çıkıyor. Bunlara denetim zorunluluğu geldi. ABD'deki buhranla birlikte muhasebe kuralları katılaştırıldı. ABD'liler tarafından her şeyin tarifi yapılmaya başlandı. ABD'liler bütün kuralları detaylı yazarak her şeyi çözeceklerini düşünürler. Ardından rekabet konusu ön plana çıkmaya başladı.



"Bu hiçbir zaman yüzde 100 çözülecek bir sorun değil. Cennette yaşamıyoruz, insan hala insan, hala hırslarımız var. En ufak bir taş kaldırmanız, altından etik olmayan bir şey çıkıyor."



Bülent Şenver

Çünkü insanlar rekabeti tekel ve kartellerle çok vahşi hallere getirdiler. Bunların da çıkış noktası, iş dünyasında feyz aldığımız batı dünyası. 1990'ların sonları 2000'lerin başlarında skandallar ortaya çıktığında, iş etikleri ve kurumsal yönetim ilkeleri ajandanın en üstüne oturmaya başladı.

Y. Ö.: Kuralların en katı olduğu ülkede oldu.

E. A.: Onlar kendilerine göre her şeyi çok iyi tanımladıkları için hiçbir eksik nokta bırakmamışlardı, ama bir şeyi ne kadar fazla kurallaştırırsanız, oradan kaçmak daha kolay olabilir. "Burada bu kural duruyor, demek ki ben bunu yapabiliyim" diyebilirsiniz. Bu bütün konuştuğumuz etik ilkelere aykırı bir durum. Şekil olarak ne anlattığından çok özde ne olduğu önemlidir. Piyasaya ne kadar sık ve iyi bilgi verilirse, daha iyi bir amaca hizmet eder. ABD'de her şirkette raporlama 20, 30 yıldır yapılıyor. Ama piyasa şirketleri öyle bir hale getirmiş ki, her üç ayda bir daha iyi kar açıklayacaksınız, sürekli daha iyi olacaksınız ve hisse senediniz artacak. Şirketi yöneten tepe yönetimle, şirketlerin karlılığı arasında doğrudan bir bağ kurmuşsunuz. Böyle bir ödüllendirme sistemi var. Böyle olunca da insanların içindeki etik olamama ihtimali ön plana çıkıyor. "Bazı şeyler kurallarda yazmıyorsa o zaman yapılabilir" şeklinde düşünüyor. Özellikle ABD'de bu işlerin patlak vermesindeki sebebi de bu. Kurallar çok tanımlı ve kaçma ihtimali daha fazla. Bazen çok doğru bildiğimiz bir şey yanlış olabilir. Dünyada ve Türkiye'de de son bir-iki yıldır, şirketler üç ayda bir denetlenmiş, bilanço uluslararası muhasebe standartlarına uygun. Ama bunun bir maliyeti var. Piyasaya bilgi verildikçe beklenti artıyor. En son İtalya'da Parmalat şirketinin yaşadığı zorluklar hala devam ediyor. Hepsinin kökenine indiğiniz zaman kurumsal yapının bir takım yaratıklar oluşturduğunu görürsünüz. Herhangi bir kural getirilmeden önce, yılda bir kere ve doğru raporlanması gerektiği konusu dünyada tartışılıyor.

Y. Ö.: Peki işe yakınına almakla mali tabloları tahrip etmek arasında etik olarak bir farklılık var mı?

B. Ş.: Etik bütün davranışları ilgilendirdiği için, hangi davranış olduğu, bu davranışın sonucunun önemli ya da önemsiz olması, öyle bir kavram ki her ortama ve kişiye göre değişir. Size göre önemsiz olan bir davranış sokaktaki bir şoföre göre son derece önemli olabilir. Bu nedenle önemli önemsiz diye ayırmayı tercih etmiyorum. Birine önemli di-

ğerine önemsiz demeye başladığınızda, çevrenizde büyük olayları daha büyük yapanların arasında kaldığınız zaman, sizin yaptığınız devrede kulak kalıyor. Eğer ölçme aletlerimizi buraya endekslemeye başlarsak, biz düzeni zaptırap altına almakta sıkıntı çekeriz. Önem önemsiz demeden, küçük büyük ayırımı yapmadan toplum olarak etiğe uyma konusunda taahhütte bulunmalıyız.

Y. Ö.: Bu taahhüdü kim verecek?

B. Ş.: Herkes kendinden başlayarak bu taahhüdü vermelidir. Ben Bülent Şenver olarak bu taahhüdü veriyorsam, hangi çevrelere ulaşabiliyorsam, örneğin üniversitelerde ders veriyorsam, öncelikle öğrencilerimle olan ilişkilerimde uygulamalıyım. Dünyada yalnız değilim. Ben yaşarken çeşitli kurum ve kişilerle iletişim halindeyim. Çevremle olan ilişkilerimi birer birer ele alıp düzene oturtmalıyım. Bu ilişkilerdeki etik davranışlarımı sorgulamak zorundayım. Herkesin bir etik gözlüğü olmalı. Herhangi bir kararı almadan önce insanlar fizibilite gözlüğü, karlılık gözlüğü, rekabet gözlüğü gibi çeşitli gözlüklerle bu karara bakıyor. Bütün gözlüklerle baktıktan sonra, bir karara varmadan önce cebinizdeki son gözlük olan etik gözlüğünüzü çıkarın ve "Bu oyunun etikle bir ilgisi var mı?" diye sorun. Olaylara karar vermeden önce etik gözlüğüyle bakmanız, hiç düşünmediğiniz bir konunun dikkatinizi çekmesini sağlayacaktır. Etik gözlüğünüzü taktıkça, "Gözlüğüm tam göstermiyor ki" demeye başlayacaksınız. Yani eksikliğinizi anlamaya başlayacak, "Acaba hata gözümde mi, yoksa gözlükte mi?" diyeceksiniz.

Y. Ö.: Yaşadığımız yerde bu etik gözlüğünü hangi minibüscüye, hangi taksiciyi öldüren adama anlatacağız? Bu sorunu nasıl halledeceğiz?

B. Ş.: Her şeyden önce bu konunun konuşulması ya da düşünülmesi bile olumlu bir başlangıçtır. Bu hiçbir zaman yüzde 100 çözülecek bir sorun değil. Etiğe ne kadar yaklaşsak da her zaman etik olmayan şeyleri konuşacağız. Cennette yaşamıyoruz, insan hala insan, hala hırslarımız var. O yüzden biz hiçbir zaman, saf bir berraklığa ulaşabileceğimiz bir ortam aramıyoruz. Bu denge içinde bizimkisi kapkara olmaya başladı. Hangi alana inerseniz inin, en ufak bir taş kaldırmanız, altından etik olmayan bir şey çıkıyor.

E. A.: Bu Türkiye'ye özgü bir durum değil. Örneğin, esnafın birbirine yakın davranması, birbirini ezme-

mesi gibi konuları içeren esnaf hukuku diye bir şey vardı. Bu insanlar bunları internette okumadı, içlerinde vardı. Kapalı ve yakın bir çevre olduğu için, insanlar birbirlerine etik olmayan davranışta bulunmuyor. Ama milyar dolarların döndüğü finansal sistemin içinde muhakkak müdahale lazım. İnsanın kötü olmasından değil, sistem onu gerektiriyor. Daha hızlı, daha iyi olmak zorundasınız. ABD'de bütün dünyada faaliyet gösteren şirketler 5 Ocak'tan itibaren mali tablo çıkarıyorlar. Bu çok önemli. Eskiden üç aydı, şimdi bu üç ayı beş güne çevirdiler. Örneğin, bir şirket kuruluyor, borsada çalışıyor, kar payını ortaklarına dağıtıyor, ama şirketin bütün satışları başka bir şirket üzerinden yapılıyor. 15 yıl önce Türkiye'de bunlar normaldi. Şimdi Türkiye'de şirketler holding mekanizmasını uyguluyor. Biz bu tip firmalarla çalışmamayı tercih ederiz. İş etiğini ve yatırımcının haklarını koruyan sistemi olumlu görüyoruz.

Y. Ö.: Sizin portföyünüzdeki şirketlerin yüzde kaçını halka açıldı?

E. A.: Türkiye'de yaklaşık 300 halka açık şirket var. STK'nın denetiminde olan daha fazla şirket var. Bunların hepsi birkaç bini bulur. Ama bizim ve diğer denetim şirketlerinin denetlediği firmalar bunlarla sınırlı değil. Genellikle bağımsız denetim yaptırılan firmaların hepsi belli bir büyüklüğün üzerinde.

Y. Ö.: Türkiye'nin ne kadarı denetleniyor, ne kadarı denetim altında değil?

E. A.: Finansal denetim olarak bakarsanız çok küçük bir yüzdesidir. Türkiye'de 600 bin anonim şirket var, en fazla 4-5 bin şirket bağımsız denetim yaptırıyor.

K. T.: Türkiye olarak biz daha etiği tanımlama aşamasındayız. Etik gözlüğü takmak aynı zamanda bir bireyin ya da bir toplumun, "Bu olayda tüm tarafların haklarını eşit değerlerde koruyor muyum, birinin hakkını yiyor muyum?" sorularını sorması anlamına geliyor. Çünkü bir ilişkide bir tarafın hakkını yiyorsam, olayda etik olmayan bir şey var de-



mektir. Örneğin, pazarlık yaparken birisi diğeri üzerinde çok fazla üstünlük sağlayarak kandırıyor- sa etik değildir. Dolayısıyla hakların anlaşılması lazı- m. Dürüstlük ilkesi evrenseldir. Az önce sözünü ettiğiniz, mali tabloları tahrif etmek dürüstlük ilke- sine karşı olduğu için kesinlikle etik dışıdır. İnsan kaynakları alanında ya da devlette işe yakınını almak dediğinizde düşünmek lazım. Kayırmak etik dışı, ama işe yakını almak etik olabilir de olmayabi- lir de. Yakınımı gerçekten tanıyor ve ona güveniyor- um. Güven benim için en önemli kriter olabilir. Do- layısıyla güvendiğim insanı yani tanıdığımı işe al- mak benim için daha doğrudur.

Y. Ö.: Kuralı nasıl koyacaksınız? Başbakanın gezi- sinde aldığı ödülü nereye koyacağız?

K. T.: Hediye etik kurallarının başında gelir. Pozis- yonunuz itibariyle hakkınız olmayan şeyi almama- lısınız. Yani pozisyonunuzu hakkınız olmayan bir şeyi elde etmek için kullanmamanız gerekir. ABD, bunun için 100 dolar sınırı koymuş. Yani alınacak hediye- nin maliyeti 100 dolardan fazla olmayacak. Bu bir ölçüt.

B. Ş.: Bir Amerikalı Türkiye'ye gelmiş ve giderken ona hediye vermek istemişler. Hediye gümüş taba- ğın kaç dolar olduğunu sormuş. 200 dolar oldu- nu duyunca, "100 doları geçtiği için bunu hediye olarak kabul edemem" demiş. İkinci seçenek ola- rak eşine vermeyi teklif etmişler. Amerikalı yine kabul etmemiş. Bu doğru davranıştır. Diğer taraf- tan insanlar da iyi niyetli olarak boş göndermek istemiyorlar.

K. T.: Farlılık da orada. Hediye hatıra için verilmeli. Ama verdiğiniz hediye bir şeyi elde etmek için kulla- nılıyorsa etik değildir. Örneğin, hediyeyi verip "İhale- lerde beni unutma demek" kesinlikle etik değil.

Y. Ö.: Gazetelerde yılbaşlarında akın akın hediyeler gelir. Etik kurallar geldi, ama bunlar bazı gaz- etelerde kabul edilmiyor. Hediyeler eve gönderi- liyor. Nerede başlıyor, nerede bitiyor?

K. T.: Ben profesyonel yaşantımda bize bir şeyler satan ya da satmak isteyen firmadan hediye aldım. Yılbaşında gelen hediyeleri çekiliş yapıp herkese dağıtıyordum. Ama o hediyeyi alabilirsiniz. Size alışveriş ilişkisinden dolayı bir hediye getiriliyor. Bu hediye, "Bizi seçin" diye değil, "Bizi seçtiniz" diye getiriliyor. ARGE merkezimde 500 bin dolar değerinde iki ölçü aleti var. İki firma arasında han- gisinden daha ucuza alabilirim diye düşünürken, bir firma iki bin, üç bin dolarlık bir hediye getirirse bunu almamam lazım. Çünkü seçim aşamasında- yım. Aslında bana, "Beni seç" diyor.

Y. Ö.: Peki yine gündemdeki başka bir konuya de- ğinelim, polisin kadın dövmesi etik mi değil mi? Bir siyasi partiden ayrılıp başka bir partiye geç- mek, polise rüşvet vermek etik mi değil mi?

B. Ş.: Kültür Üniversitesi'nde öğrencilerime ders verirken "etikmetre" kelimesini kullanıyorum. Yani bir şey ne kadar etik? Etikmetre bir şeyin az etik ya da çok etik olduğunu ölçer. Ama insanlara "Bu iki şeyi yapma da ne yaparsan yap" diyemem. Etik olmayan davranışın az ve çok zarar vereni var. Az zarar veren derken, kendime göre değerlendirip söylüyorum. Kural olarak bir şeyin etik ve doğrusu neyse, ister büyük, ister küçük uygulayalım. Bir olayın etik olup olmadığını değerlendirirken bakış açımız farklı olabiliyor. Bu sıkıntı yaratıyor. Değer farklılıklarından sorun yaşanabiliyor. Bir de bakış açımız ve değerlerimiz aynı olsa da, bunları bir şe- kilde bu olaya adapte ederken sentezleme ve var- dığımız sonuç açısından beyinde bir takım çalışma- lar gerçekleşiyor. Bunun sonunda da farklı nokta- lara ulaşıyoruz. Bir dönem etik olmayan bir şey başka bir dönem etik olabiliyor. Örneğin, bir dö- nem zenci köle çalıştırmak çok etik bir davranış- mış. Daha sonra zencilerin köle olarak çalıştırılma- sı etik bir davranış olarak kabul edilmemiş. İçinde bulunduğumuz zaman diliminde bireylerin arasın- daki doğru davranışı belirleyecek bir yapı oluşturma- mız lazım. Türkiye'de yüzde 100 mutabakata vardıığımız bir etik ortam yaratmak mümkün olma- yacaktır. Ama etik noktaların bu kadar az olduğu

"Hediye etik kurallarının başında gelir. ABD, bunun için 100 dolar sınırı koymuş. Yani alınacak hediyein maliyeti 100 dolardan fazla olmayacak. Bu bir ölçüt."

bir toplumda da hiçbir zaman memnun olmayacağız. "Bu etik midir değil midir?" dediğimiz konularda çok az birbirimizle uyuşuyoruz. Toplumun belirli bir kesimi adet olarak azınlık olarak görülse de, bu etkin etiksizliği gerçekleştiren sistem içinde yer alıyor. Toplumun büyük bir kısmı da onlara bakarak sistem içinde kendine göre küçük etiksizlikler yapmaya başlıyor. Her toplumda kötü insan vardır. Bizim hedefimiz kötü insanı iyi insan haline getirmek için uğraş vermek değil. Çünkü her zaman kötü insanlar olacak. Maalesef Türkiye'de iyi insanlar kötü ve yanlış davranış yapmak zorunda kalıyor. Bizim görevimiz, bu iyi insanları iyi davranışlarda bulunmaya nasıl yönlendireceğimizi bulmak. Belirli kurallar koyuyorsanız ve o kurallara uyulmuyorsa, ister istemez insanlar o kuralların etrafından dolaşmaya başlıyor. Örneğin, ev yaptırmak için bürokrasi getiriyorsunuz, insanlar onun etrafından dolaşıyor. Belirli bir yere müracaat ediyor ve altı saat kuyrukta bekliyorlar. O zaman da mecburen işini yaptırmak için, birilerine para veriyor. Kurallarımız düzgün olmadığı için, sistemimizi iyi oturtmadığımız için bu tür çok siyah olmayan etik dışı davranışlar sergileniyor. Bu az etik olmayan davranış da düzeltmediğiniz takdirde gençler, "Bu ülkede yaşanmaz" deyip yurtdışına gidiyor. Bu ülkeyi bir şekilde yaşanır hale getirmek zorundayız. Herkes kendi çöplüğünden bunu yapmaya başlayacak.

Y. Ö.: Bir gazetede size birisi içki ismarlayamaz. Çünkü yanınızdaki gammaz bunu birilerine söylebiliyor.

B. Ş.: Bunu öğrencilerime düdük çalmak olarak açıklıyorum. Düdük kurallara uyulmadığı zaman çalınır. Bu kavramı "etik düdümü" olarak tanımlıyorum. Düdük çalmak için 14 madde var. Yani düdük çalanın düdük çalmasını doğru kılacak şartlar var. Eğer çalıştığınız şirketin aldığı herhangi bir şey ya da bir ürün nedeniyle kamunun zarar gördüğüne inanıyorsanız düdük çalabilirsiniz.

Y. Ö.: Sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin eski satın alma müdürü "Kamu zarar görüyor" dedi. Sizce bu nedir?

B. Ş.: Dışarıda düdük çalanın korunma yasası var. Ama bunun için o kurallara uygun düdümü çalması gerekiyor. Öncelikle zararı tespit etmek gerekiyor. İkinci olarak, bunu ispat edebilecek kadar belgelemek gerekiyor. Üçüncüsü, konuyla ilişkili olması

gerekiyor. Örneğin, bir şirketin pazarlama müdürü imalatla ilgili düdük çalamaz. Düdük çalmadan önce kurumun en üst kademelerine kadar durumu paylaşmak gerekiyor. Çünkü şirket bilgilerinin gizliliği esas kuraldır. Düdük çalmak buna istisnai uygulama getiriyor. Düdük çalmadan önce son olarak, "Ben bu düdümü çaldığım zaman topluma faydalı olacak mıyım?" sorusunu sormak gerekiyor. Eğer faydalı olacağına inanılmazsa, düdük çalınmaz. Türkiye'de insanlar bu detaylara girmedikleri için "gammazlama" gibi kelimeler üretmişiz. Kadını coplamanın etik olup olmadığını değerlendirebilmek için, polise copun neden verildiğine inmek gerekiyor. Polise cop insana vursun diye verilmiş. Ama bunun da koşulları var. Hangi insana vuracak, kaç kere vuracak, hangi halde vurmayı durduracak, gibi. O zaman bunu vaka bazında incelemek gerekiyor. Kadına, video çekimine, neresine, nasıl vurulduğuna bakmak gerekiyor. Polise cop, huzuru yaratma konusunda amacına ulaşamadığı durumlarda, silah öncesi kullanılabileceği bir alet olarak verilmiş. Ama normal şartlarla düzeni kuramadığı zaman karşı kuvvetle karşılaştığında kullanılmalı.

Y. Ö.: Siz TEDMER'in kurucu başkanısınız. Kaç kişi ve neden kurdunuz?

B. Ş.: 42 gerçek kişi, 15 şirket, 16 dernek, oda ve vakıf. Dört yıl önce kurduk. Türkiye'de etik anlayışı bilincinin oluşturulması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi için kurduk.

Y. Ö.: Neden 10 yıl önce değil de dört yıl önce kurdunuz?

B. Ş.: O günkü ihtiyaçlar Türkiye'nin o gün yurtdışına açılma çabaları, yabancı ortağın Türkiye'ye getirilmesi ihtiyaçlarından doğdu. Yabancı şirketler Türk şirketleriyle yapacakları iş birliklerinde öncelikli olarak, şirketin etik olup olmadığına ve kurumsal yönetim ilkelerine uygun hareket edip etmediğine bakıyor. İş dünyasının Türk ekonomisine katkıda bulunmak amacıyla, yurtdışı şirketlerle işbirliği yapması için gerekli olan ön talep bu yönde. Yabancılar etik olan ve kurumsal yönetimi bilen şirketlerle işbirliği yapacak yaklaşımından hareket ederek, Washington'daki bir merkeze Türkiye'deki durumu araştırarak rapor hazırlatıldı. Raporla, Türkiye'de etik konusunda çok boşluk olduğu ve bu zamanlamanın çok uygun olduğu, çünkü herkesin bunun yararlı olacağına inandığı, bunu da



bir sivil toplum kuruluşunun yapabileceği şekilde bir sonuca ulaşıldı. Biz de böyle başladık.

Y. Ö.: Etik değerler sayesinde hayatınız daha kolay oldu mu?

K. T.: Uyulduğu takdirde tabii ki daha kolay oluyor. Tarafların haklarını korur şekilde davrandığınızda hayatınızın çok daha kolay olacağı kesin.

Y. Ö.: Peryön'de oldu diyemiyorsunuz?

K. T.: Peryön şu anda etik kurulunun oluşturulmasıyla yönetsel olarak daha rahattır. Şu ana kadar etik kuruluna herhangi bir başvuru olmadı. Etik olmayan bir davranışı bildiren kimse olmadı. Bu, etik sorun yok anlamına gelmeyebilir. Ama bir kişinin haklarının çok fazla zarar gördüğü etik bir kötülük yok. Etik konusunun konuşulması ve bir toplumda yerleşmesi, toplumun gelişmişliğiyle ilgili. Gelişmemiş bir toplumda hakları din düzenler. Etik, toplum geliştikçe insanların bir düzen oluşturabilir miyiz, haklarımızı düzenleyebilir miyiz çabasının bir parçası. Türkiye'yi örnek aldığınızda bir ortalama var ve biz bu ortalama göre hareket edemeyiz. Çok gelişmiş şirketler ve çok gelişmemiş şirketler var. Buna bakarak etik olayları nasıl halledeceğimize bakabiliriz. Çok basit anlamda tanımları ortaya koymamız lazım. Örneğin, polisins kadın dövmesi diyorsunuz. Ben polisins insanı dövmesinin etik olup olmadığına konuşulması gerektiğini düşünüyorum. Polisin de bir görev bilinci var. Bunu yerine getirebilmesi için bir şeyler yapması lazım. Ama birisine nasıl vurulacağı, ne zaman vuracağı da belirleniyor. Yerde yatan insana vurmak etik değildir. "Bunun tartışması yoktur" noktasına bir toplum geliyorsa, bu gelişmişliği gösterir.

Y. Ö.: Rekabette öne geçmek için etik kullanılabilir mi?

E. A.: Bu konuda yayınlanmış bir takım araştırmalar var. Bu araştırmalar, iyi kurumsal yönetim ve yönetim yapan, bunu kamuya da açıklayan şirketlere yatırımcıların ilgisinin diğer şirketlere göre daha fazla olduğunu gösteriyor. Performans yüzde



Ertan Ayhan



15, 20 fark ediyormuş. Rekabet edecek noktalar tükendiği zaman, kurumsal yönetim ve etik konularında rekabet edilecek. Bunun çok fazla sürdürülebilir bir farklılık olduğunu düşünmüyorum. Piyasada kötü ahlak ilkelerine göre yönetilen şirketler elimine edilir. Dolayısıyla belli bir düzeyin üzerinde olan şirketler kendi performanslarıyla kalacaklar. Bu ekstra bir şey değil. Skandalların dışında patlamış saatli bombalar da olabilir. Bir şirketin sıkıntısını, denetim şirketinin yazdığı raporda belirtmesi zorunludur. Bunu iyi takip etmek gerekir. Türkiye birçok konuda çok hızlı ve çok adım atıyor. Türkiye'de bir takım standartların getirilmesi, kurumsal yönetim standartlarının uygulamaya konması konularında gelinen nokta açısından bir sıkıntı yok. Bu süreçler Avrupa'da da benzer zamanlarda geçti. AB'ye üye ülkelerin raporlamaları Rusya muhasebe standartlarına uygun hale getirildi.

Y. Ö.: Etik olmayı ön plana çıkarırlar var. Çünkü rekabette vergisini vermeyen büyük bir avantaj kazanmış oluyor. Yavaş yavaş etik bizi kontrol altına alacak.

E. A.: Bu konuda da aşırı iyimserlik oluyor. "Vergi oranlarını indirin, daha fazla kişi istihdam edilsin" deniliyor. Ama Türkiye'de bu otomatik olmuyor. Diğer ülkelerde vergi oranını düşürdükünüz zaman daha fazla masraf ortaya çıkıyor. Çünkü daha fazla şirket kayda giriyor. Türkiye'de kayıt dışılık o kadar kemikleşmiş ki, bunu daha radikal şekilde çözmek lazım.

B. Ş.: Vergi sistemi denildiğinde, gelir dağılımıyla ilgili olan kurumları daha aza indiren şekilde kullanılıyor. Türkiye'de vergiler doğru düzgün kullanılmıyor. Toplanan vergilerin etik olarak kullanıldığı konusunda halkın kafasında soru işaretleri var. Her ülkede vergi alınmadan önceki gelir dağılımı fotoğrafıyla, vergi alınıp kullanıldıktan sonraki fotoğrafa baktığınızda, vergiden sonra gelir dağılımının daha adaletli olduğunu görüyorsunuz. Türkiye'de tam tersi bir durum söz konusu. Böyle olmaya devam ettiği sürece, insanlar vicdanlarıyla baş başa kal-

dıkları zaman kendini suçlu hissetmiyor. Piramidin neresinden başlayalım? Yukarıdan başlayıp her alanda bir etik seferberliği uygulamaya başlamak gerekiyor.

Y. Ö.: Kanuni olmakla etik olmayı, kanunsuz olmakla etik olmamayı karıştırıyoruz. Yasalara uymakla etik olmak farklı şeyler değil mi?

K. T.: Kanuna uymak etik olmanın şartıdır. Ancak kanunlarda etik olmayan bir durum varsa, kanun hak yiyorsa, o zaman kişinin ya da şirketin buna karşı çıkma hakkı doğar. Kanunların amacı her türlü ilişkiyi düzenlemektir.

B. Ş.: Ama her zaman düzenleyemez. Etik önde gider, kanun yetişemez.

K. T.: Kanunlar evrensel doğrular olarak arkadan gelir. İkisinin arasında çatışmalar çıkıyor. Merdiven altı birçok firma var. Vergimi ödemek istiyorum, ama devlet benim hakkımı yiyor.

B. Ş.: Bir şey kanuni olabilir, ama etik olmayabilir. Bu konuda bir örnek vereyim. Ankara'ya gitmek için havaalanındaydım. Beni Konya'dan tanıyan bir işadamıyla konuştuk. Cebinden bir bankanın kredi kartını çıkardı. Bankaya 2 milyar 950 milyon borcu varmış ve hesabında da 20 milyon eksiği varmış. Borcu hesaptan ödetmiş ve ertesi gün 20 milyonu ödeyeceğini düşünmüş. Ama ertesi gün gittiğinde 550 milyon faiz olduğunu görmüş. Paranın hepsini ödemediği için, faiz 2 milyar 950 milyonun üzerinden hesaplanmış. Yasal ama, etik olmayan bir olay.

E. A.: Her zaman için yazılı olmayanlar daha önemli. Örneğin muhasebeyi beş kavramla tarif edebilirsiniz. Bunu çok sayıda sayfaya anlatırsanız daha çok hata yaparsınız. Amerikan sisteminin temel yanlışlarından birisi bu. ABD'de yerel kabul görmüş muhasebe standartlarında her şey yazılmış. Türkiye'de bu geçerli değil, bu standartları kullanmıyoruz. Biz daha çok Avrupa kökenli uluslararası standartları kullanıyoruz.