

Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletmeler

Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletmeler

Macaristan Çevre Yönetimi Derneği (KÖVET)

www.kovet.hu / 1063 Budapest, Munkácsy M. u. 16. / tel. +36 1 473-2290

KÖVET © 2007

Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği (KSS Türkiye)

www.kssd.org / Haraççı Kara Mehmet Mahallesi Hisaraltı Caddesi

Seferikoz Sokak No:1 Cibali, Fatih, İSTANBUL / 0212 533 65 32 - 1219

KSS Türkiye © 2012

Bu kitap, kaynak belirtildiği ve üzerinden bir gelir elde edilmediği sürece çoğaltılabilir, referans gösterilebilir, kısmen veya tamamen kopyalanabilir.

Yazar:

İngilizce çeviri:

Türkçe çeviri:

Tóth Gergely

Stankovics Kinga

Berkay Orhaner

Hande Diker

Meltem Feride Doğan

(Türkçe çevirisi, kitabın "The Truly Responsible Enterprise" isimli İngilizce tercümesi üzerinden yapılmıştır)

Kapak Görseli:

Karikatürler:

Tasarım Uygulama:

Çintemani Deseni

Pierre Kroll

Tasarımhane.com.tr

Bu kitaptaki görsellerin bir bölümü internetten alınmıştır. Ana kaynaklar burada belirtilmese de telif hakları kanunuyla korunmuş olan herhangi bir görseli bilmemekteyiz.

Bu kitap Avrupa Komisyonu Leonardo Da Vinci Yaşam Boyu Eğitim Programı'nın İnovasyon Transferi bölümü çerçevesinde hazırlanmıştır.

(Proje Numarası: LLP-LdV-TOI-2009-006/2009-1-RO-LEO05-03583).

SUNUŞ

TÜRKÇE BASIMA ÖZEL ÖNSÖZ

1. KURUMSAL SORUMLULUK HAKKINDA

- 1.1 KSS’NİN YAYGINLAŞMASI
- 1.2 KSS KAVRAMI
- 1.3 SÜRDÜRÜLEMEYEN KALKINMA

2. OPERASYONEL YAKLAŞIM

- 2.1 İŞ DÜNYASI ÇEVRE YÖNETİMİ ARAÇLARI
- 2.2 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK (KSS) ARAÇLARI
- 2.3 SPONSORLUK, ÜÇÜNCÜ SEKTÖR, ARAÇ ODAKLI YÖNELİMLERİN ELEŞTİRİSİ

3. STRATEJİK YAKLAŞIM

- 3.1 BEŞ TEMEL İLKE
- 3.2 GERÇEK SORUMLULUK SAHİBİ İŞLETMELERE DOĞRU
- 3.3 YENİ NESİL

DÜZELTMELER ve SONSÖZ

KAYNAKLAR

K

kitabın kapağında yer alan çintemani deseni Sanskritçe'de "dilek taşı" anlamına gelir. Eski zamanlarda çintemaninin efsanevi bir mücevher olduğuna ve ona sahip olan kişinin isteklerinin gerçekleştiğine inanılmış. Zaman içerisinde çintemani deseni daha da önemli anlamlar içermeye başlamış. Uygurlar döneminde bu desen, evreni tasvir eden bir şekil haline gelmiş. Türk Sanatında İkonografik Motifler (Kabalı Yayinevi, 2004, İstanbul) isimli kitabında, Emel Esin, o zamanlar adına "körkle moncuk" (parlak boncuk) denilen çintemaninin; ejder incisi, ışık saçan gök cismi ve yüce aklın simgesi anlamlarıyla da kullanıldığını belirtir.

Zaman içerisinde anlamsal değişimler gösteren çintemani deseni, Osmanlılar döneminden itibaren alışık olduğumuz üçlü şekliyle kullanılmaya başlanır. Bu desene Osmanlı döneminde de büyük anlamlar verilmeye devam edilir. Özellikle padişah kaftanlarında kullanılan çintemani, bir hükümdarlık simgesine dönüşür. Üç çintemaninin birlikte kullanılması ise akıl, kuvvet ve güzelliğin bir tasviri olarak yorumlanabilir.

Bin yıllar içerisinde sahip olduğu anlam değişse dahi, varlığını hep sürdüren çintemani deseni gibi; sorumluluk kavramı da tarih boyunca değişen anlamlar içermiştir; ancak sorumluluk, her zaman için toplumsal hayatımızı şekillendiren en önemli kavramlardan birisi olmuştur.

Hızına yetişmekte zorlandığımız günümüz dünyası, şirket yapılanmasını merkezi örgütlenme modeli olarak kullanıyor. Şirketler toplumsal hayatımıza doğrudan etki eden en güçlü kurumlar hâline geldiler. Dünya üzerindeki dengeler, artık savaşlarla veya büyük politik manevralarla değil, şirketlerin aldıkları kararlarla değişiyor.

Şirketlerin etkinlikleri sınırsız bir yelpazede gerçekleşebiliyor. Şirketler; bir ülkedeki doğal kaynakları işletme ve satma hakkını elinde bulundurabilir, aya turistik bir yolculuk yapmak için bilet satabilir, başınızı çevirdiğiniz her yere reklam verebilir, aynı anda yüz binlerce insanı istihdam edebildiği gibi, bir o kadar insanı bir anda işsiz de bırakabilir. Ayrıca en azından kuramsal olarak, şirketler, hissedarları anlaşmazlığa düşmediği takdirde ölümsüzdürler.

Dolayısıyla şirketler, günümüz dünyasının en güçlü kurumları haline gelmişlerdir. Deniz ve ulus aşırı örgütlenebilirler. Hükümetlerin siyasi süreçlerine ve hukuka etki edebildikleri gibi, doğal çevreyi değiştirebilme kuvvetine de sahiptirler. Dolayısıyla sahip oldukları güç, kuvvet ve iktidarı göz önüne alırsak; çintemani desenini giymeye hak kazanan zamanımız hükümdarları, artık şirketlerdir.

Dünyadaki kurumsal güç dengeleri değiştiği gibi, sorunlar da değişiyor. Üretilen onca aşırı artı değere rağmen, adaletsiz dağılım küresel düzeyde ekonomik krizlere neden oluyor. Her geçen gün dünya yeni çevre sorunlarıyla karşılaşılıyor. Ayrıca her geçen gün ekonomik ilişkilerin daha çok etkisine giren toplumsal yaşantımızda çeşitli tutarsızlıklar ve sorunlarla yüz yüze geliyoruz.

Bu sorunların çözümü için, herkesten daha çok, şirketlerin sorumluluk sahibi olmalarına ihtiyacımız var. Sürdürülebilir bir toplumsal yaşam için, sınırsız etkinlik alanına sahip olan şirketlerin ve genel anlamıyla tüm kurumların sorumluluklarını yeniden tanımlamamız gerekiyor. Kurumsal sosyal sorumluluk literatüründe bu sorumlulukları üçlü kâr modeliyle (triple bottom line) ile açıklıyoruz. Buna göre sürdürülebilirlik, sadece ekonomik fayda gözetilerek değil, ancak aynı anda toplumsal ve çevresel faydalar da gözetilirse sağlanabiliyor. Diğer bir deyişle, ticari kârı, insanları ve doğayı her zaman için aynı anda düşünerek hareket etmemiz gerekiyor.

Üçlü kâr modeli genelde toplumu, ekonomiyi ve çevreyi simgeleyen, birbirini içine geçmiş üç adet halka ile görselleştiriliyor. Biz bu şekli çintemani desene çok benzetiyoruz. Yukarıda ‘günümüzde çintemani desenini giymeye şirketler hak kazandı’ demiştik; ancak bu desen, artık şirketlere sürdürülebilir bir dünyada yaşamamız için insanları, doğayı ve ticareti aynı oranda ve birbirinden ayırtırlamaz şekilde önemsememiz gerektiğini hatırlatsın istiyoruz. Böylece çintemaninin yeni bir anlam kazandığını düşünüyoruz. Sürdürülebilir kalkınma için gerekli akıl, kuvvet ve güzelliğin ancak kurumsal sorumlulukla sağlanabileceğini düşünüyoruz.

2006 yılında şirketlerin sosyal, ekonomik ve çevresel konulardaki sorumluluklarını yerine getirmesine imkân sağlayacak araç, kaynak ve yöntemlerin oluşturulmasını sağlamak amacıyla kurulan Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği olarak “Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletmeler”i sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz.

Elinizdeki kitap, Avrupa Komisyonu Leonardo da Vinci Yaşamboyu Öğrenme Programı kapsamında Derneğimizin, KÖVET (Macaristan), TIME (Bulgaristan) ve Formatest (Romanya) sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte gerçekleştirdiği “Gelecek için Eğitim” projesi kapsamında hazırlandı.

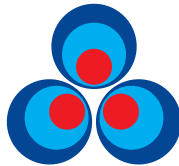
Kurumsal sorumluluk hakkında bir başvuru kaynağı olmasının yanı sıra, bir işletme modeli de sunan bu özel kitabın önemli bir boşluğu dolduracağı inancındayız. Yazar, Toth Gergely’in, Türkçe basım için özel önsözüyle yayımladığımız Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletmeler’in, şirketlerin gerçek sorumlulukları hakkında bilgilendirici olmasını dileriz.

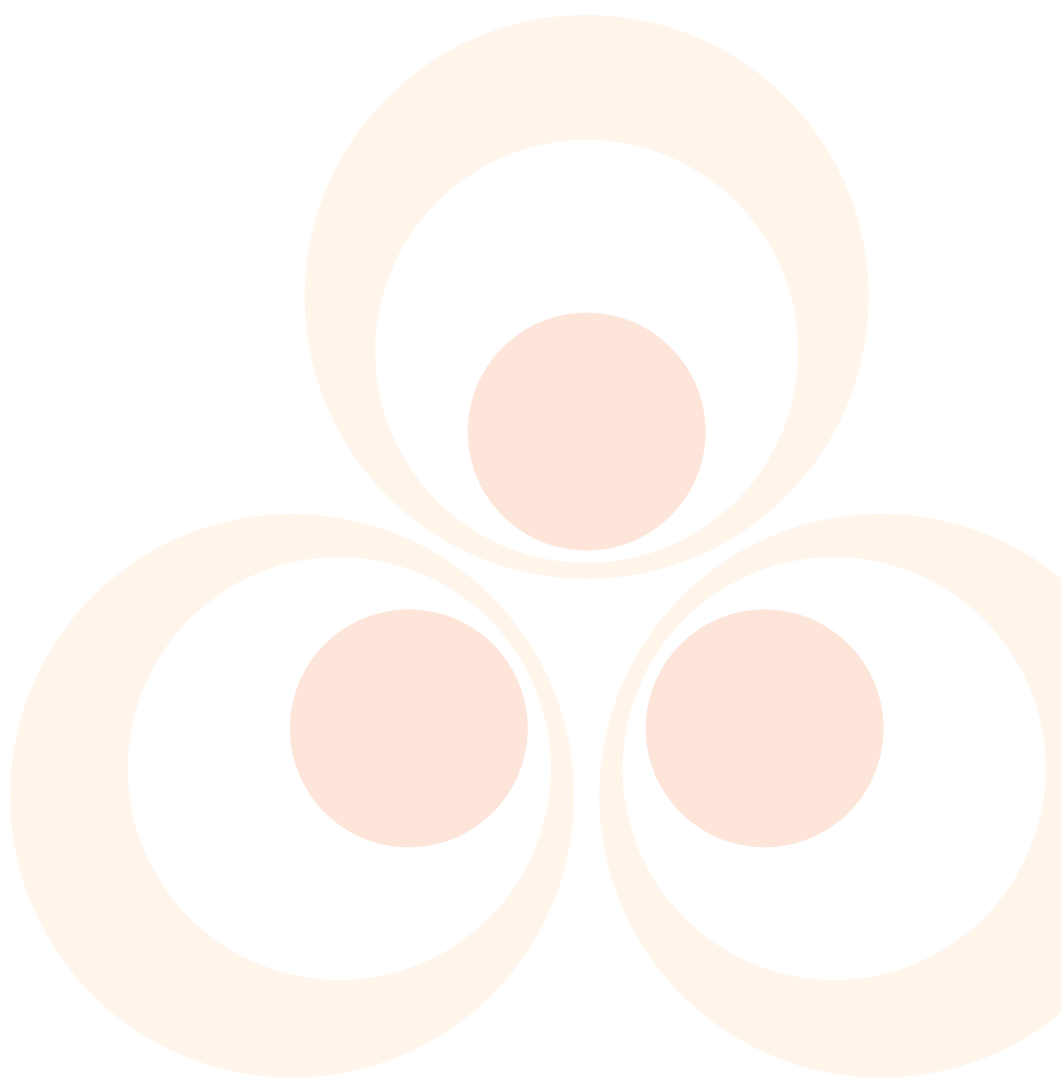
Son olarak “Gelecek için Eğitim” projesinde görev alan arkadaşlarıma ve bu kitabın çevirisinde emeği geçen Feride Doğan, Berkay Orhaner ve Hande Diker’e teşekkür ediyorum.

Saygılarımla.

Serdar Dinler

Genel Başkan
Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği





TÜRKÇE BASIMA ÖZEL ÖNSÖZ

N

eo-klasik ekonomistler hâlen geçerliliğini sürdüren serbest piyasa ekonomisi modelini baskın kuramsal model olarak geliştirdiklerinden dünya تنها bir yerd. İnsanlığın neden olduğu toplam ekolojik ayak izi, olası en yüksek değerin %3-4'ü kadar olmalıydı. Günümüzde bu değer %150; yani doğaya bırakabileceğimiz en yüksek ekolojik ayak izi değerinden %50 daha fazlasını kullanarak diğer canlı türlerine doğal kaynak ve alan bırakmıyoruz¹. Dolayısıyla canlı türlerinin yok olma hızının, normal yok olma hızına göre 1000 kat daha fazla oluşu bizleri şaşırtmıyor.

Birçokları bu durumla ilgili olarak biyosferin yok olmasıyla sonuçlanan ekonomik rekabeti ve sistemin 'en büyük yağmacısı olan şirketleri suçluyor. Büyük ticari kuruluşlar Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) yaklaşımını geliştirerek bu meşruiyet krizine karşı pragmatik bir yanıt ürettiler. Günümüzde tüm saygın şirketler bir KSS komitesine, birimin raporuna veya en azından bu konuyla ilgili sorumlu bir kişiye sahipler. Görünen o ki işler KSS konusunda yolunda gidiyor.

Aslında tüm bunlar beyhude çabalar: Kendi adıma asla çok uluslu bir şirket hakkında olumsuz görüşleri olan birisinin KSS uygulamaları sayesinde fikrini değiştirdiğini görmedim. Radikal ve etkin düzeyde devam eden, çok uluslu şirket karşıtı gruplar sayıca oldukça az olmalarına rağmen; birçok kişi kurumsal sorumluluk hareketinin şirketlerin gücüne ilişkin meşruiyet krizini çözmeye pek de yardım edemediğini düşünüyor. Bana göre bunun nedeni, birçok kişinin nesnel bir gerçeklik olarak sürdürülebilirlik ile ilgili sorunlarla baş edebilme cesaretine sahip olmamalarından kaynaklanıyor. Bu krizin, içinde yaşadığımız zamana etkisi (Bölüm 1.3: Sürdürülemeyen Kalkınma), hâlihazırda sahip olduğumuz yaklaşımlarla (Bölüm 2: Operasyonel Yaklaşım) giderilemeyecek, krizin çözümü için çok daha bütünlüklü ve derin bir gelişmeye (Bölüm 3) ihtiyaç duyulacak. Bu kitabın asıl amacı da daha derin bir KSS hakkında düşünce ve tartışmalara neden olmaaktır.

KSS anlamsız bir gevezelik mi, havalı ama boş bir laf mı, geçici bir heves mi, yoksa gerçek bir değişim mi? KSS yerini iki üç yıl içerisinde bir başka yeni akıma bırakacak bir yönetim şekli olmaya mı dönüşüyor? Acaba içselleştirilecek

¹Tahminlere göre, insanlar ve hayvanlar Dünya'nın mevcut biokütlesinin %97'sini kullanıyorlar.

ve kurumsallaşabilecek mi? Yoksa, çevresel yönetim anlayışlarında gördüğümüz gibi, kısıtlanacak mı? Belki ekonomiyi ve dolayısıyla tüm dünyayı temelden değiştirebilecek mi? Gelecekte en sonunda büyük bir felaketle karşılaşacağımızı tahmin edenler haklı çıkabilir mi? Bunlar bu kitap tarafından sorulan sorular. Bu sorular düşüncelerimizi besleyecekler; ancak elbette verilen yanıtların kabulü okuyanların beğenilerine göre değişecek.

İyi ama niçin kurumsal sorumluluğa ihtiyacımız var? Kapitalizmin ilk yıllarında şirketlerin birçok yükümlülükleri² vardı. Şirketler açık bir şekilde belirli ülkelere aitlerdi. Şirket sahipleri kolaylıkla kişiler veya aileler olarak tanımlanabiliyordu. Günümüzde tüm bu yükümlülükler büyük bir karışıklık içindeler. Tipik bir modern şirket oldukça sınırlı yükümlülüklerle sahip, şirketin mülkiyetinin çok uluslu mu veya ulus ötesi mi yoksa bireysel mi olduğu izlenmiyor. En kötüsü ise herkes herkesle rekabet ediyor.

Rekabet etmek eski zamanlarda savaşma biçiminde uygulanırdı. Ülkemiz Osmanlılar tarafından 150 yıldan daha fazla işgal edildi, fakat benzer şekilde Orta Doğu coğrafyası da Hun kuvvetlerinden ve sonrasında Haçlılardan zarar gördü. Bunların üzerinden birçok yüzyıl geçti, fakat kavga modern zamanlarda koloni elde edebilmek amacıyla devam etti. İnsanların zorla diğer kavimleri, ülkeleri ve milletleri işgal etmenin iyi bir şey olduğuna dair inançlarında hiçbir şüphe yoktu. Güç sahibi olunan topraklar ve kaynaklarla (doğal kaynaklar, ekonomik güç veya sahip olunan insan gücü olarak) ifade edilebiliyordu ve bunlara sahip olmanın vereceği gücün üstünlüğüne inanılıyordu. Fakat fikrimizi değiştirdik! Savaşlar hâlâ var, ancak barış ve özgürlük kavramları asla günümüzde olduğu kadar popüler olmamıştı.

Bernd Senf'e göre ekonomik koşanlar birilerinin öne geçmesinden, arkadaşkiler de saf dışı kalmaktan korkar. Fakat herkes sistemi hızlandırır. Bu beynimizin büyüme çipinin emirleri. Paylaştığımız ama sorgulamadığımız bir gizem.

Günümüz modern dünyasında hâlâ ekonomik kavganın (ki biz buna rekabet diyoruz) iyi bir şey olduğunu sorgulamıyoruz. Eğer işletmeniz yeteri kadar büyükse, oyun alanınız tüm gezegen oluyor. Milton Friedman'ın 1970'lerde söylediği gibi, rakibinizi saf dışı bırakmalısınız; bu bir tercih değil, bu bir zorunluluk. Fakat niçin?

² Çok az kişi biliyor ancak elimizde modern ekonomi biliminin kurucuları Adam Smith ve David Ricardo'nun keskinlikle limited şirkete (sınırlanmış yükümlülüğe) karşı olduğunu kanıtlayan bulgular var. O dönemlerde Güney Denizi Şirketi Balonu (South Sea Bubble) yasal kişiliğin kötü amaçlı kullanımı sonrası büyük bir krize neden olmuş, günümüzdeki şekilleriyle limited şirketleri Birleşik Krallık'ta bir yüzyıldan fazla yasaklanmıştır.

Ya ekonomik barıştan bahsedecek olursak? Davranışlarımızı değiştirebilir, iş yaşamını güç yerine sorumluluk kaynağı olarak düşünebilir miyiz? Görevimiz rakiplerimizi yok etmek yerine, olabilecek en az yıkıma neden olarak insanın maddi ihtiyaçlarını karşılamak olabilir mi? Bu kulağa ilk geldiği kadar absürt veya naif bir fikir değil. Aslında ekonomi 2000-3000 yıldan beri bu fikir doğrultusunda ilerliyordu, her şeyin bu kadar çılgınlaşması (bu kitapta ekonomizm olarak adlandırılacak) ancak son 40-50 yıla özgü bir durum.

"Rekabet"i "beraberlik"e doğru değiştirmeyi başarabilir miyiz bilmiyorum, ancak bu konuda kendi payıma düşeni gerçekleştirmek istiyorum. İlerleyebilmek için tek yolun bu olduğuna iknâ oldum. Faydacı ekonomi anlayışını, Aristoteles'in (MÖ.384-322, Yedi Bilge'lerden birisi, bilimin ve etiğin babası), Akinolu Thomas'ın (1224-1274, Skolastik felsefenin kurucusu, denge ekonomisti, ve doğru iyilikler hiyerarşisinin yaratıcısı) veya İbn-i Haldun'un (1332-1406; arz ve talep, iş paylaşımı ve toplumsal kaynaşma hakkında Adam Smith'ten 400 yıl önce bahsetmiş olan İslami Ekonominin babası) yüzyıllar önce geliştirdikleri ahlaki ekonomiye dönüştürmeliyiz.

Tekrar kitabımızın konusu KSS'ye dönelim. Bu kitap popüler bir makale veya bir kendiniz yapın el kitabı olmaktan daha fazlası, ancak saf ve tamamen doğrulanabilir bir bilimsel yayın olmaktan daha azı olmaya çalışan özel bir kurguya sahip. Bu kurgu seçiminin hem iyi hem kötü tarafları var. Kötü tarafıyla başlayalım: Kendi bakış açım kesinlikle öznel; yaklaşımım, yaptığım okumalar, sağladığım diğer bilgiler, tarihi görüşlerim ve inancım büyük oranda kendi deneyimimden kaynaklanıyor. Bu kitap nesnel bir özet olarak (acaba gerçekten nesnel bir özet yapmak mümkün mü?) veya birçok örneğe yer verilmiş olsa da, en iyi örneklerin bir araya getirildiği bir kitap olarak görülemez. Bu örnekleri verirken hem olumlu hem olumsuz durumlarda şirketlerin adını vermeden uygulamaları açıklamak istedim.

İyi tarafı ise, bu kolaylıkla hazmedilebilecek, beğenilebilecek veya reddedilebilecek basit bir kitap. Bu yöntemi bilerek seçtim çünkü bir fikri kabul ettirebilmek için fikrin anlamını ve özünü iyice netleştirmeden herhangi bir etki yaratılamayacağını düşünüyorum. Kurumsal sorumluluğun sadece piyasa beklentileri veya kamu baskısıyla değil, var olan kalkınma yönteminin içerdiği sürdürülemez öğelerin fark edilmesiyle birlikte, herkesin güvenini kazanan bir kanuna dönüştüğüne ikna oldum. Bu gezegenimizin ve toplumlarımızın işaret ettiği bir gerçeklik; seçimlerle veya kanunla değiştirilebilecek bir düşünce değil.

Kitapta KSS=PR³ anlayışına, KSS=iyi iş yaşamı kuramı algısına ve sadece KSS çözümleri üretme odaklı yaklaşımlara karşı çıkıyorum. İşletmelerimizin en azından yeni kurumsal davranış şekillerine, sistematik paydaş gözetimine, en azından 3-4 nesil sonrasını düşünüyorsak –ki tüm bunlardan daha fazlasını hedeflemeliyiz- KSS'ye veya sürdürülebilir yönetim sistemlerine bir şans vermeleri konusunda kararlıyım. Tüm bunların ötesinde daha yakın bir gerçekliğe odaklanabiliriz: Kendimizi 5 temel ve basit ilkeye uyumlu kılarak, çok karmaşık prosedürler, standartlara ve denetimlere maruz bırakmadan Gerçek Sorumluluk Sahibi İşletmelere dönüştürebiliriz.

Bu kitabı 4 yıl önce, tam da Lehman Kardeşler'in dünyayı değiştirmelerinden önce yazdım. Aslında kitabın son edisyonunda değinilmeyen en önemli konu küresel ekonomik kriz. Bu eksikliğin nedeni ilgili konunun düşüncelerimi yanıtlama olasılığı değil, enerji eksikliği. Tam tersine krizi "tanrısal bir uyarı" olarak görüyorum. Bu uyarı fazlasıyla baskın hâle getirdiğimiz kısa döngülü amaçlar uğruna ekosistemde ve toplumsal yaşantımızda beklenmedik sonuçlarla karşılaştığımız durumumuza işaret ediyor. Her zaman olduğu gibi Yaratıcı, günlük yaşantımızı sorgulamamız için bize tüm bilgeliğiyle daha fazla zaman tanıyor.

Bu kitabın benim gidebildiğimden bile daha Doğu'ya gidebilmesi benim için büyük bir keyif. Tüm Türk arkadaşları ve meslektaşları fikirlerime katıldıklarını veya karşı çıktıklarını göstermeye davet ediyorum. Lütfen bana geri bildirimde bulunun! Sizi Kuzey Amerika'nın ve Avrupa'nın düştüğü hatalara aynen düşmemeniz için teşvik etmek istiyorum. Biliyorum, sizlerin de bizim bir zamanlar sahip olduğumuz fırsatlara sahip olmanız ve daha önce benzeri yaşanmamış şekilde tüketimde bulunduğumuz zamanları yaşamanız daha adil ve doğru olurdu, fakat şimdi bu mümkün değil. Ayrıca bu nafile bir çaba olur, çünkü biz tüm bunlardan sonra eskisinden daha mutlu yaşamıyoruz. Dikkatli olun, eğer Orta Doğu veya Çin ekonomik rekabeti kazanırsa, biz hep birlikte kaybedeceğiz. Aynı şekilde eğer Batı kazanmak için çaba göstermeye aynen devam ederse, hepimiz birlikte bu sefer çok daha çabuk bir şekilde kaybedeceğiz. Unutmayın, Tanrı'nın işleri yavaştır, fakat şeytan hızlandırılmış şekilde düşer!

Tóth Gergely
toth@kovet.hu

M.S. 2011 Paskalya Zamanı, Keszthely, Macaristan.



³ Burada PR (public relations) en basit anlamıyla halkla ilişkiler anlamında kullanılıyor.

1. KURUMSAL SORUMLULUK HAKKINDA

*“Dünya'nın kaynakları
herkesin ihtiyaçlarını karşılamaya yeter;
ancak onların hırslarını karşılamaya yetmez”
Mahatma Gandhi*

*“Küçücük birşey için
bunca korku ve kuşku çekmemiz garip bir yazgı...
Bu kadar küçük birşey için...”
Boromir, Denethor'un oğlu⁴*

1850'lerin usta kapitalistleri, 1953'ten bir KS Kitabı: Rönesans mı yoksa cesur ve yeni bir keşif mi?

Bugünlerde şirketlerin sorumlulukları veya sosyal sorumlulukları (resmi adı Kurumsal Sosyal Sorumluluk - KSS veya KS) hakkında oldukça sık konuşuluyor. Bu terimin ve de 'hareket'in temellerinin nereden geldiği aslında çok da net değil. Bazıları 70'lerde ilk kez büyük bir sigorta şirketinin kurumsal sorumluluk ofisi açmasını⁵, bir diğer grup da büyük Amerikan kurumsal skandalını⁶ veya direkt Watergate Dosyalarını işaret ediyor. Bilimsel ve güvenilir kaynaklara bakarsak (Loew et al [2004]⁷) KS'nin temellerini Howard Bowen'in 1953'te yayınlanan 'İşadamların Sosyal Sorumlulukları' kitabında görebiliriz. 19. yüzyıl ve 20. yüzyılın başlarındaki büyük girişimcilerin 'sosyal olarak aydınlanmış' olduklarına dair verilen örneklerden etkilenmemek de mümkün değil. Çalışanları için evler yapan, çocuk ve yaşlılar için bakım evleri kuran girişimciler, çalışanlarına emekli olana kadar bağlı kalmaları sayesinde bir anlamda çalışanlarının 'babası' oldular. Bu korumacı, şefkatli aile ortamı, bugün çokuluslu şirket diye bilinen firmaların ilk dönemlerindeki ortak özellikleriydi.

Friedman 1970: KS sosyalizmdir, “kökten yıkıcı bir öğreti”

Bu konudaki modern tartışmaların başlangıcı ise Nobel ödüllü ekonomist Milton Friedman'ın 1970'de ABD'de kaleme aldığı makaleyle başlıyor. Friedman, şirketlerin temel misyonları olan “hissedarlarına kâr ettirme” ile direkt bağlantısı olmayan tüm misyonları net bir şekilde reddediyordu, üstelik bu fikri savunan tek kişi de o değildi. Örneğin John Ladd, aynı yıl yazdığı makalesinde işletmelerden ahlaki beklentiler içine girmenin uygunsuz olduğunu söylüyordu. Ona göre tüm bunlar kurumsal kültürün dışında kalan, hatta örgütsel söylemde bile yeri olmayan beklentilerdi (Ladd [1970]).

Bugün: KS geniş anlamda benimseniyor



Milton Friedman
(1912-2006)

Bazıları Friedman'ın haklı olduğunu düşünse de, KS'nin 'sosyalizm', 'yanılgı', veya 'sosyalist girişimcilerden oluşan gizli bir topluluğun işi' olarak (Manne [2006]) görenlerin sayısı bugün oldukça az. Hemen hemen hiç kimse kurumsal sorumluluğun gerçekliğini ve gerekli olup olmadığını artık tartışmıyor. Burada neyi kastettiğimiz konusunda farklı algılar oluşabilir. Ancak, izin verirsiniz, şimdilik o kadar da hızlı gitmeyelim.

⁴ J. R.R. Tolkien: Yüzüklerin Efendisi – Yüzük Kardeşliği

⁵ Wikipedia'da sürekli değişen KSS'nin kökeni başlığı: http://en.wikipedia.org/wiki/Talk:Corporate_social_responsibility#The_rise_of_CSR Okunma tarihi: Mart 10, 2007.

⁶ Lockheed'ten Enron'a. Çoğunlukla bilinen örneklerin yanında, herhangi bir firmanın imajını özellikle etkilemek adına iyi ya da kötü örneklerde de firma isimlerini belirtmekten kaçınıyoruz.

⁷ Herhangi bir kitap, çalışma ya da makalenin yayın yılı [parantez içerisinde] gösterilecektir.

Çıkış noktası çok net olmasa da, ilk KSS hareketi olarak 1982 de Kenneth Goodpaster (İş Etiği) ve John B. Matthews (Kurumsal Yönetim) tarafından yazılan makaleler sayılabilir. Onların yazıları, “şirketler vicdana sahip olabilir mi?” sorusuna olumlu yanıtlar vermeye çalıştılar veya Freidman’a geç de olsa bir cevap niteliğinde olmak üzere “Sahip olmak zorundalar” fikrini öne çıkardılar.

Avrupa Birliği tarafından da desteklenen fikre göre; 21. yüzyıl aydınlanmış girişimciliği çevre bilincine sahip sosyal muhataplar olmak zorunda, yoksa rekabetçi ve sürdürülebilir ekonomik büyüme mümkün gözüküyor. Bu görüş, eriyen buzullar ve günümüzde kamu kurumlarının eski etkisini yürütmesi, vs. üzerine yapılan tartışmalarla dolu gündemimizde kabul edilen bir olgu haline geldi diyebiliriz.

Bir dakika burada duralım! Daha geniş sorumluluk istediğimizde bu hâlihazırda elimizdeki sınırlı sorumluluktan memnun olmadığımız anlamına gelir. Peki, şirketler neden daha fazla sorumluluk almıyorlar? Birçok kişiye göre bunun sebebi işletmelerin asli doğaları. Milton Freidman, klasikleşen makalesinde [1970] net olarak işletmelerin sorumluluk değil, kâr arttırma amacıyla hareket ettiklerini belirtmiştir⁸. Freidman’a göre işletmelerin birçok standardı aynı zamanda yönetebilecek kapasitesi olduğuna inanmak isteyebiliriz; ancak gerçek hayatta bunu başarmak pek de olası değil. Eğer olayı basitleştirirsek, işletmeler temelde ekonomik olanlar dışında başka hiçbir amaç (çevresel veya toplumsal⁹) hizmet etmekle ilgilenmiyorlar (birkaç firma istisna olarak kabul edilebilir). Bu durum, işletmeciler diğer insanlardan daha alçak veya yozlaşmış olduğu için değil, hedefleri en yüksek verimle, olabildiğince çok kâr yapmak olduğu için yaşıyor.

Liberal, piyasa odaklı felsefeler; kâr etmenin çevresel ve toplumsal kayıtsızlıkla harmanlanmasının ideal olduğunu söyleyebilir, ancak bu düzgün yapılmadığında kurumsal sorumluluk, bir ‘lüks’ haline geliyor. Bir firma iyi zamanlarında lükse meyledebilir; ancak kötü zamanlar geldiğinde - hissedarların çıkarlarına ters düşen (onlar adına hayırseverlik harcamaları yapılması gibi) işler yapıldığında- bu ideolojiyi korumak için ancak dua etmek gerekiyor!

Buna göre hissedarlar ve müşteriler tamamen ‘homo oeconomicus’ olarak davranıyorlar¹⁰. Bilimsel araştırmalara bakıldığında ise, hissedarların %100 kâr odaklı olduğu çıkarımında bulunan bir araştırma bulmak zor. Sadece (kısmen) sahip olduğum şirketin yıllık kâr oranlarıyla mı ilgililiyim, yoksa şirketin üretimleri, uzun vadede var olması ve şirketin çalışanlarına karşı tutumu da beni ilgilendirir mi?

‘KSS Hareketi’ 25 yaşında mı?

Tartışmalar henüz bitmiş veya bir sonuca varmış değil

Freidman’a göre kapitalist girişimcilik



Kenneth Goodpaster

Açgözlü hissedar kلیşesi

⁸ “Sosyal Sorumluluk Teorisi özgür bir toplum için düzeni bozan bir faaliyettir, zira işletmelerin tek sosyal sorumluluğu kaynaklarını ve çalışmalarını kâr arttırmaya yöneliktir. Bu oyunun kuralı budur ve özgür ve açık bir rekabetin yaşanması için oyunun kuralı bunu gerektirir.”

⁹ Popüler bir kavram olan “Üçlü Kâr” sadece finansal büyümeyi değil, bunun yanında çevresel ve toplumsal performansın da artışı öngörür.

¹⁰ Ekonomi teorilerine göre “Homo economicus, ya da ekonomik insan; aşırı rasyonel, kendi çıkarlarını düşünen, sadece kendi refahı için çalışan ve gereksiz gördüğü işten kaçınan ve bu ayrımların farkına varabilecek zekâyâ sahip bireydir. http://en.wikipedia.org/wiki/Homo_economicus

Ekolojik ayak izlerimiz

Birçok bilimsel çalışma gezegenimizde meydana gelen çevresel bozulmayla ilgileniyor ve medya konuyla ilgili günlük haberlerle bizleri bilgilendiriyor. Bu giriş bölümünde, artan eko-ayak izlerimiz, küresel iklim değişikliğine etkileri, çarpıcı oranlarda türlerin soylarının tükenmesi ve sosyal eşitsizliğin artışı gibi konularda da bilgi vereceğiz.

Diğer kaygılar

Önümüzdeki iki bölümde neyi amaçladığımızı açıklayabilmek için, var olan bu sorunları tekrar dile getirmek zorundayız; yeni ve güncel KS uygulamaları, sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için yeterli değil. Sorumluluğun ve kâr amaçlı olmanın birbiriyle asla tam olarak uyumlayacak iki kategori olduğunu bilmemiz gerek. İşletmelerin sorumluluğu (çevresel ve toplumsal sorumluluklar) ancak hissedarların klasik çıkarlarının bittiği ve 'diğer kaygılarının' başladığı noktada öne çıkıyor.

1.1 KSS'NİN YAYGINLAŞMASI

Gelip geçici bir moda mı yoksa yeni bir sanayi devrimi mi?

KSS özellikle kurumsal dünyada sihirli bir kelime haline geldi. Bazılarına göre "sadece yeni bir yönetim modası", bazıları için ise "milenyum krizi"¹¹ gibi gelip geçici bir olay. Kimilerinin yorumu ise şöyle: "Sonunda şirketlerin sürdürülebilir kalkınmayı ciddiye almaya başlaması yirmi yıl sürdü!"

Her yüz fıkirden üçü? Ama hangi üç tanesi?

Bunun bir yaz modası mı, yoksa yeni bir sanayi devrimi mi olduğunu dikkatle gözden geçiriyor muyuz? KSS Hareketinden ne çıkacak hep birlikte göreceğiz. İnsanoğlunun değişime karşı direnç göstermesi oldukça doğal bir tutumdur. Bir şirket yöneticisi her gelip geçici akımı şirketine adapte etmeye çalışsa, çok kısa bir süre sonra "Değişim yüzünden kapalıyız" levhasını kapısına asmak zorunda kalabilir. Öte yandan, eğer akılcı bir çekimserlik, olumsuz bir şüpheciliğe dönüşürse, insan belki de 100 fikir içinde, belki de uzun süreli bir değişimin belirtileri olabilecek, en önemli 2-3 fikri es geçebilir.

¹¹ Yeni milenyumla giriş dünyadaki tüm bilgisayar sistemlerin çökeceğine dair korkutucu bir endişeyi de beraberinde getirmişti, ancak sorun uzmanlar tarafından çözüme kavuşturuldu.

GEÇEN SÜRE	ALİŞİLMİŞ TEPKİ	BUNUNLA KİM İLGİLENİYOR?
BAŞLANGIÇTA	"Bizi rahat bırakın, bu bizim sorunumuz değil!"	Hiç kimse
5 YIL SONRA	"Tamam, tamam haklılar ama biz de elimizden geleni yapıyoruz"	Yönetici pozisyonundaki bir kişi, ama nadiren
10 YIL SONRA	"Evet, günümüzde bunlar bir şirket için çok önemli. Biz de bunu yapıyoruz zaten."	Uzmanlar, idari yönetici
15 YIL SONRA	"Evet. Biz öncüleriyiz."	Üst düzey yönetici ve uzmanlar grubu
20 YIL SONRA	"Tabii ki. Neden bunun hakkında konuşuyoruz ki? Zaten doğal olanı da bu değil mi?"	Muhtemelen özel bir kimse değil, herkes olabilir

İçselleştirmenin beş aşaması

1. Şekil: Dış baskılara karşı kurumsal tepkiler

İlk şekilde olduğu gibi klasik bir işletme dışarıdan gelen "bunu yapmalısın!" şeklinde bir uyarıya tepki gösterecektir.

Eğer dışsal bir etki kalıcı hale gelirse, bilinmeye, 5 yıl sonra da ciddi olarak ele alınması gereken bir konu olmaya başlar. Kalıcı bir değişim de yaklaşık on yıl içinde kurumsallaşacaktır. Çoğu işletme bu noktada durur, ancak asıl bundan sonraki beş yıl firmayı gerçekten öncü olmaya götürebilir. Büyük bir kurumsallaşma ve uzmanlaşma değişimi, liderler ve çalışanların istikrarlı bir tutum geliştirmelerini sağlayabilir.

İşletmeler bu konulara hassasiyet gösterdiği ölçüde daha sonraki aşamalara yükseliş gösterebilir. Öte yandan işletmelerin aynı zamanda rekabetçi ve kâr odaklı olması gerektiğini de akılda tutmak gerekiyor. Kâr odaklı olmak çalışanların ve liderlerin inandığı ve tamamen içselleştirdiği bir durum.

Elbette kâr motivasyonu girişimlerin temel özelliğidir. Peki, sürdürülebilir kârlık için sorumluluk almak da bu tür bir özellik haline gelebilir mi? Kitabımızın yanıt aradığı soru da bu. Yönetim sanatı 5.seviyeye ulaşabilecek yakın fikirler arasında bir ayırım yapabilmenin inceliklerinde gizli.

KSS konusunu siz hangi seviyeye koyuyorsunuz? Sizce hangi seviyeye ulaşacak? Bu konudaki birkaç görüşe göz atalım:

Kurumsal kabullenme ve içselleştirme

Alışma süreci

İçselleştirmenin son aşaması (5.Seviye)

Bundan yüz yıl sonra sorumluluk ruhunu hâlâ arıyor olacak mıyız?

Kahinler ve meteorologlar

YORUM	KİM SÖYLEDİ?	NE SÖYLEDİ?
1. SEVİYE	Milton Friedman, Amerikalı ekonomist, 1970	"Sosyal sorumluluk" doktrini ancak ciddiye alınırsa, siyasi bir mekanizma olarak etki alanı yaratabilir. Şirketlerin böyle belirsiz bir konuda sorumluluk sahibi olduğu söylenemez. İşletmelerin sadece ve sadece tek bir sosyal sorumluluğu vardır: hilesiz, dolansız, açık ve serbest rekabete dayalı olan bir oyunun kuralları dâhilinde kaldığı süreçte ekonomik kaynaklarını kullanarak karlılığını arttıracak faaliyetlerde bulunmak. Açık ve özgür, rekabete dayalı, özgür bir toplumda sosyal sorumluluk, esas itibarıyla yıkıcı bir doktrin olabilir.
2. SEVİYE	Mark Line, Danışman, KSS Ağı Yöneticisi, 2006	KSS dünyanın farklı yerlerinde farklı anlamlara sahip. Almanya ve Fransa gibi ülkelerde KSS çalışan ilişkileri, insan hakları konularıyla ilgilidir. Amerikan şirketlerinde ise öncelikli amaç kâr, daha sonra düşünülecek şey ise bu kârın nasıl iyi bir amaç için kullanılabileceğidir.
3. SEVİYE	Margaret Hodge, Sanayi ve Kırsal Kalkınma Bakanı, İngiltere, 2006	KSS için sorumluluk almaktan büyük mutluluk duyuyorum. Çevresel korumayı ve toplumsal uyumu sürdürülebilir ekonomik büyümenin bir parçası ve iş stratejisi olarak uygulayabilmek için İngiliz şirketleriyle birlikte hareket etmek için sabırsızlanıyorum.
4. SEVİYE	Valère Moutarlier, Bölüm Direktörü, Avrupa Komisyonu, 2006	Çoğu kişi KSS'nin kendi alanında bir devrim niteliğinde olduğunu ve 80'lerdeki "toplam kalite" devriminde olduğu gibi evrimleşeceğini düşünüyor. Bundan on yıl sonra bu bakış açısı şirket stratejilerinin olağan bir parçası haline gelecek.
5. SEVİYE	Yazar	Doğanın ve toplumun temel kuralları gereği mevcut sistemimiz sürdürülebilir değil. Dünyanın sonun getirecek bir felakete inanmasak da, gelecek sadece şu anda olduğundan daha fazla sorumluluk alan şirketler olursa var olacak. Bu da yeni bir ekonomi anlayışı, yeni bir piyasa ekonomisi ve yeni bir girişimcilik yapısı ile mümkün.

2. Şekil: Hangi seviyeye ulaşacağız? - Görüşler

Benim düşüncem...

Bu kitabın yazarı sosyal sorumluluğun 5.seviyeye ulaşması gerektiği konusunda kararlı. Sadece piyasa koşulları, kamu baskısı veya şirketleri denetim ve kalite kontrol süreçlerine yönlendiren yeni yönetim uzmanlarına iş çıksın diye değil elbette. Diğer yandan, (kanıtlaması oldukça zor bir iddia olarak) herkesin mali çıkarına olacak bir yöntem olduğu için de değil...

Sebeup sivil lobileri güçlendiriyor olması veya sorumsuz şirketlerle mücadeleyle girişen bilinçli tüketicilerin olması da değil. Bu hareketin değerleriyle yaşıyor ve onu destekliyoruz, ancak maalesef bu fikirlerin marjinal olmaktan öteye gidebileceğini beklemiyoruz.

...ve iyimserliğimin gerekçeleri



Daniel Quinn

Peki, neden hâlâ iyimseriz, neden hâlâ bundan yüz yıl sonra işletmelerin temel hedefinin sosyal sorumluluk olacağına ve şirketlerin kâr arttırmak yerine, kâr optimize etmeyi amaçlayacağını inanıyoruz? En basit cevabı şu: Zaten başka türlü bir yol yok. Daniel Quinn'in [1992] benzetmesini kullanırsak; uçmak için tasarlanmış bir obje, aerodinamik olmak zorundadır. Eğer değilse, yeniden üretilmelidir, yoksa yere çakılmaktan başka bir son olamaz. Bu durum, lobi gücünün, propagandanın veya farklı düşünen mühendisler grubunun görüşü birliği değil; bu doğal bir gerçek.



Düşüşe ne kadar yakın olduğumuz hâlâ tartışmaya açık bir konu. Ekolojik ayak izleri ile ilgili olan Bölüm 1.3'de açıklanacağı gibi, bizce bu kesin. Yere çarpış konusunda ise farklı öngörüler mevcut.

Düşüşteki uçak ve kurnaz motor mühendisleri

Şunu unutmamalıyız ki, tarih boyunca her on yılda bir dünyanın sonunun gelmekte olduğuna dair mesajları tartışıyoruz, ancak henüz bu gerçekleşmiş değil. Ancak termodinamiğe ve mevcut enerjinin azalmasına bakılırsa, bunun bir kez gerçekleşmesi kuvvetle muhtemel. Şu çok açık; uçağımız ekonomi adındaki bir motor sayesinde uçuyor, bu motor acil bir yenilenmeye ihtiyaç duyuyor ve şimdiye dek yapılan parlak yamalar, artan yolcuların sayısına bakılırsa artık yeterli değil.

Kesin olan iki şey var. Birincisi; hepimiz aynı uçaktayız, yani başımıza birşey gelecekse bundan hepimiz etkileneceğiz. İkincisi; motor -iş dünyası- gittikçe daha güçlü ve etkili hâle geliyor, bu sebeple değişim bu taraftan başlamalı. Eğer bu fikirler harekete geçmeye başlarsa, değişimin ortaya çıkacağı gerçeklikler de kendi gücüyle yol almaya başlayacak; çünkü artık ortam bu hareketlilik için yeterince olgunlaştı.

Bir damla suyun gücü

KSS konusunda kelimelerin gücünü görmek oldukça ilginç. Tarih bizi feodalizmin sonlarına, sosyal sistemde güven üzerine kurulan ilk işletmelerin olduğu ve sosyal sorumluluğun önemli bir mesele olduğu zamanlara götürüyor.

Günümüz kapitalizmde, geç feodalizm döneminden kalan kapitalist bir ideal

Üretim sorunu çözüldü

Soylular büyük kaynaklara sahiptiler ve feodal beylere, en sonunda da krala bağlıydılar. Savaş durumunda kendi ordularını toplamak ve savaşa katılmakla yükümlülerdi. Eğer sadakatsizlik ederlerse muhtemelen kafaları uçurulurdu ve varlıkları kamulaştırılırdı (Burada onların ahlaki değerlerinin varlığını veya acımasızlıklarını tartışmıyoruz, ancak sistemin kendisinin kişisel faydalar üzerine değil, ahlaki sorumluluk üzerine kurulduğu anlatmaya çalışıyoruz).

Sanayi Devrimi ile birlikte, çağdaş kültürün köklerinden gelen ancak tamamen yeni bir ideal ortaya çıktı: Ekonomik rasyonalite ideali ve homo economicus – ekonomik insan. Bu ideal sayesinde artık açık dürüstlük ve sorumluluk yok. İdealin kendisi ve kullanımı başarılı oldu, belki olması gerektiğinden de fazla. Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) inanılmaz bir hızla artmaya başladı, sosyal farklılıkları azaltmak yerine, daha zorlayıcı, daha derin eşitsizlikler ortaya çıktı. Sanayi devriminin hedeflerini tutturduk; ‘gelişmiş’ ülkelerde kitleler yoksulluktan çıktılar, ancak aşırı fakirlik ve aşırı refahı durdurmayı başaramadık. Tamahkârlık (daha sonra sürdürülebilir büyüme ve rekabetçilikle sarmalanarak) hayat tarzımız haline geldi. Ancak bu durum, insanoğlunun mutluluğun arttırmadı, çünkü aşırı zorlanan mekanizmalar sinirlerimize, ilişkilerimize ve ailelerimize zarar verirken, hayvanları ve doğayı hammadde, denizleri de çöp kutuları haline getirdi.

fakat sistem çok fazla verimli hale geldi

Bu süreçler yüzünden ortaya çıkan zarar, bilim adamları, yöneticiler, uzmanlar ve sayısız olayda seslerini çıkartan insanlar tarafından onaylanır hâle geldi. Hâlen bu tavır, sürdürülmeye devam ediliyor. Eleştirmenler, bu mekanizmayı değiştirmek veya yavaşlatmak konusundaki umutsuz savaşa kayıtsız kalmaya başladılar. Sorunun çözümündeki kavram karmaşasına karşı bile mücadele etmek zorundayız; örneğin yavaşlık, artık sakinlikle alakalı değil, onun yerine tembellik olarak görülmekte. Sorunlara dikkat çekmek, insanların dikkatini bir yere toplamak artık kolay bir şey değil. Çoğu insan sorunları görebilirken, çözümleri fark edemiyor. Eleştirmenlerin çoğu zayıf, yüzeysel önerilerde bulunuyor. Bunun yanında, bu konuda kayıtsızlığın üstün gelmesinin nedeni tamamen korkaklık. KSS idealinin yükselişi aslında bu tür bir fiziksel ve ruhsal geçmişten geliyor.

Eksiksiz bir liste yaratma amacımız olmadan, önerilen birkaç çözümü sıraladık; kurumsal sürdürülebilirlik, üçlü kâr (triple bottomline)¹², etik veya iyi girişimcilik, KSS. Eğer herhangi biri, İngiliz firması MHC International'ın araştırmasını yeniden yapmak ister ve üstteki terimler hakkında bir Google taraması yaparsa 3. Şekil'de görülen sonuçlara ulaşacaktır. Birçok insanın işletmelerin sosyal sorumluluğu ile ilgili olduğunu görmek hiç de zor değil. İlk defa, KSS rastgele seçilen ama süresizce kabul gören bir popstardan daha popüler, yine de internet taramalarında aşk ve seks konularıyla yarışabilecek kadar değil. Artık internet söyleminde firmalar ve "sorumluluk" terimleri birlikte arandığında, 'kârlılık'la aynı oranda eşleşme bulmanız mümkün. Oysa bundan 10-20 yıl önce bunu bulmamız imkânsızdı!

KSS'nin yükselişi 1: İnternet

KONU	İNTERNETTEKİ BULUNMA SAYISI
Kurumsal sorumluluk	332 000
Ahlaki girişimcilik	670 000
Kurumsal vatandaşlık	5,1 milyon
Sting ve müzik	18,8 milyon
Kurumsal ve sosyal sorumluluk	80,6 milyon
Kurumsal ve kâr	166 milyon
Aşk ve Seks	209 milyon

3. Şekil: KSS ve diğer başka terimlerin internetteki sayısal değerleri

Son günlerde kurumsal sorumsuzluk üzerine birçok film yapıldığını görmek de mümkün. Çoğu Hollywood filmi Dreamworks gibi sistemi karşısına almakla suçlanabilmesi zor bir firma tarafından yapılıyor¹³. Birkaç tane örnek vermek gerekirse: Supersize Me-Şişir Beni (30 gün boyunca sadece fast food ile beslenmenin sağlığa etkileri), The Road to Wellville –Wellville'e yolculuk (sağlık endüstrisi üzerine bir taşlama), Shattered Glass-Bozuk Cam (medya, gerçek ve manipülasyon üzerine), The Constant Gardener-Değişmeyen Bahçıvan (ilaç deneylerini Afrika'daki açlık kurbanları üzerinde yapan vicdansız üreticiler), Wall Street (ilk bir milyon dolarınızı nasıl kazanırsınız?), Thank You for Smoking- Sigara İçtiğiniz İçin Teşekkür Ederiz (nikotin bağımlılığı, tütün üreticilerinin çıkarları ve sansürlü medya çelişkisi).

KSS'nin yükselişi 2: Hollywood

Başlıkları araştırdığımız zaman, eski halk düşmanları olan silahlar, kumar, alkol ve içki endüstrisine; siyaset, borsa ve daha önceden hiç sorgulanma gereği görülmeyen ilaç ve gıda sanayileri de artık bu listeye ekleniyor¹⁴.

¹² Triple bottom line' (TBL) bir kuruluşun toplumsal, çevresel ve ekonomik başarısını yansıtır; başka bir ifade ile insanlar, gezegen ve kâr anlamındaki etkisini belirtir.

¹³ Demos çalışmasına bakınız: Ağoston (et. al.) [2006].

¹⁴ Biz bu tartışmada taraf olmak istemiyoruz ama bu mantık bir soruyu da beraberinde getiriyor: bu durumda kendimiz de dahil olmak üzere hepimiz birer düşman mıyız?

KSS konusundaki en popüler ilk üç film ise şöyle: The Corporation- Şirket (Kurumsal dünya içinde iyi tanınan uzmanları ön plana çıkararak çoklu mantığın insan dışılığını gösteren bir belgesel), Michael Moore tarafından yapılan belgeseller ve Inconvenient Truth-Uygunsuz Gerçek (Al Gore'un küresel ısınma hakkındaki görülmeye değer felaket senaryosu). Kurumsal sorumluluğun kültürel eğlence sektöründe de sık sık ele alındığı görülüyor. Bu konuyu şimdi burada bırakıp daha az popüler bir alana geçelim.

KSS çok iyi gidiyor 3: Standartlar

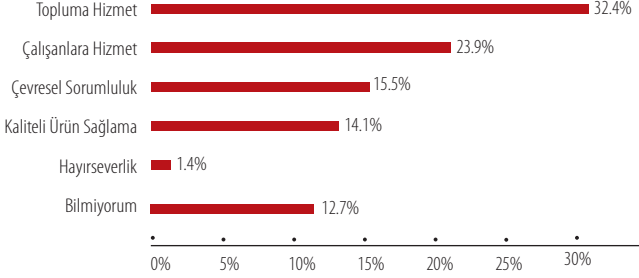


Ernst Ulrich von Weizsäcker

En yüzeysel sosyal sorumluluk anlayışı bile çevrenin korunmasını, ekonomik göstergeleri, kalite kontrolün farklı şekillerini, mesleki sağlık ve güvenlik koşullarını içermekten geri kalmıyor. Bu noktada kesinlikle aşırı sayıda standart, etiket ve yönergeyle sarılmış durumdayız. Bu standardizasyon ISO 9001 ile başladı, daha sonra ISO 14001 çevresel yönetim standardı ve onun Avrupalı kardeşi EMAS ile devam etti. Standartlaşma; dikkatini mesleki sağlık ve güvenliğe (OHSAS 18001), paydaş kavramına (AA 1000, SA 8000) ve sürdürülebilirlik raporlamalarına (GRI) çevirdi. Avrupa Komisyonu'nun yanı sıra, Birleşmiş Milletler (Küresel İlkeler Sözleşmesi, Temiz Üretim Hareketi) ve bilim adamları da (Faktör 4 veya 10, Sıfır Emisyon) bu konuda etkin hâle geldi. Çevre dostu ürünlerin sayısız sınıflandırılma sistemi bulunuyor. Bunlar arasında ulusal kapsamda en ağır olan, muhtemelen Alman "Blue Angel-Mavi Melek" sınıflandırması. Bunlar mükemmel ve başarılı girişimler; ancak oldukça da karmaşık gözüküyorlar. Tüm bunlar, hızla yükselen standartlardan oluşan bir orman meydana getiriyorlar. Bu noktada, KSS'ye duyulan ihtiyaç araştırmalarına bir bakalım.



ABD'de yapılan bir araştırmada (Fleishman-Hillard, NCL [2007]) anketi cevaplayanlara KSS'den ne anladıkları soruldu. Birbirini izleyen iki yılın sonuçları karşılaştırıldığında, doğru bir cevap veremeyenlerin sayısı azaldı ve azımsanmayacak kadar çok kişi de işletmelerin sorumluluğunun aynı zamanda toplumsal sorumlulukla iç içe geçmiş olduğuna dair görüş belirtti.

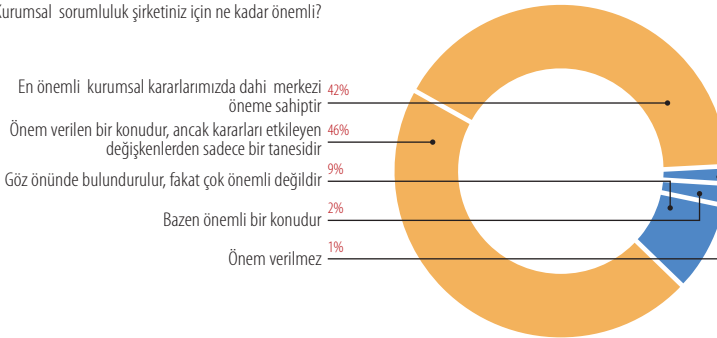


Kaynak: Fleishman-Hillard, NCL [2007]: Rethinking Corporate Social Responsibility.

Çevresel sorumluluk ve temel kapsamıyla hayırseverlik, sosyal sorumluluğa ilişkin önemini kaybetmeye başlamış gibi görünüyor. Bunda çevresel sorunların yerel ölçekten çok küresel ölçeğe taşınmış olmasının da etkisi var.

Bir başka çalışmaya göre (Economist Intelligence Unit [2005]) anketi cevaplayan 123 çokuluslu şirket yöneticisinin %42'sine göre ticari kararlar alınırken kurumsal sorumluluk göz önünde bulundurulmuş en temel unsurlardan biri haline geldi. Diğer bir %46'lık dilime göre ise, bu konu her zaman önemli ve dikkate değer idi ancak çok azı karar alma aşamasında etkin rol oynayabiliyor.

Kurumsal sorumluluk şirketiniz için ne kadar önemli?



Kaynak: Economist Intelligence Unit [2005]: The importance of corporate responsibility.

KSS çok iyi gidiyor 4: Araştırmalar

Yerel halka karşı sorumluluk

4. Şekil: Sosyal sorumluluk nedir? Amerikalıların yanıtları

Sadece hayırseverlik değil

Firma yöneticileri:

% 88 önemli olduğunu düşünüyor

5. Şekil: Kurumsal Sorumluluk önemli mi? Yöneticilerin düşünceleri

KSS çok iyi gidiyor 5: Yasal Eylemler

Avrupa Komisyonu'ndaki Girişimcilik ve Endüstri Genel Direktörlüğü KSS ile ilgileniyor. Green Paper- Yeşil Kitap (EC [2001b]) 2001 yılında kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili Komisyondan Tebliğler İletişim: Sürdürülebilir Kalkınmaya ticari destek (EC [2002]) başlıklı bir başka resmi belgeyle birlikte yayımlandı.

2006 komite duyurularında Avrupa, kurumsal sorumluluk alanında en üstün merkez olarak nitelendirildi. (EC [2006]).

Bir sürü söz - bir sürü laf kalabalığı

Yukarıda bahsedilenleri yorumladığımızda, kurumsal sorumluluğun 21.yüzyıl başlarından itibaren oldukça popüler hâle geldiğini çıkarabiliriz. Bu konunun hassasiyetine inanlar sadece çevre uzmanları ve danışmanları değil, kurumsal dünyanın, uzmanların, halkla ilişkiler yetkililerinin yanı sıra borsa analistleri ve yasama üyeleri de kulübe katılmış durumda. Kuşkusuz konunun bu seçkin çevrelerden halka yansması popüler filmler ve belgesellerle de desteklendi. İşlerin bu hâle gelmiş olması beklenen birşey değildi elbette, bundan birkaç yıl önce, çevre dostu ürünler hakkındaki bir yapımın popüler olabileceğini kim tahmin edebilirdi?

Akademisyenler için de, işçiler için de anlaması kolay bir terim

Aslında kurumsal sağduyu ve çevresel duyarlılık anlamında KSS'nin ilk zamanları ile bugünkü hareket arasında önemli bir fark var. Yeni hareketin sadece miktarı değil, kalitesinde de bir artış var. Üstelik kavramın kendisi de buna dâhil. 'Kâr' ve 'verimlilik' kavramlarının anlamını bilmek için ekonomi uzmanı olmak gerekmediği gibi; KSS de hem akademisyenlerin, hem de işçilerin kullanabileceği bir terim. Fakat maalesef, 'sürdürülebilir kalkınma' ve 'sürdürülebilir büyüme' günlük kullandığımız dilde birbirine karıştırılıyor. İkisinin anlamının ne kadar farklı olduğu düşünüldüğünde bu ayrımın yapılamıyor olması üzücü.

Bu bir Yıldız Savaşları filmi değil, bizler aynı zamanda hem iyi, hem de kötü taraftayız!

Kurumsal sorumluluğun (veya eksikliğiyle ilgili konuların) tüketiciler, hatta yöneticiler ve işçiler için dahi ne kadar yürekten gelen bir tavırla sahiplenilebileceğini görmek inanılmaz. Finansal olarak bağımlı olduğumuz statüko tarafından kısmen de olsa gözümüzün kör edilmiş olmasını bekliyoruz. Oysa hâlen, kurumsal sınırlamaların yeterince farkında olan, yetenekli, aktif, iyi niyetli, değişime açık olanlarımız var...

Peki, ama KSS tam olarak nedir?

KSS hakkında bu kadar yazdığımıza göre, ne olduğunu tanımlamanın vakti de geldi demektir!

1.2 KSS KAVRAMI

Kurumsal sorumluluk bugün çok geniş bir alanda kullanılıyor ancak biz burada sadece iki yaygın tanımını kullanacağız.

Yeşil Kitap'a göre (EC [2001b]) kurumsal sosyal sorumluluk, "işletmelerin sosyal ve çevresel konuları ticari operasyonlarına ve paydaş ilişkilerine gönüllü olarak entegre etmeleri" olarak tanımlıyor. Komisyon ise KSS'yi "sürdürülebilir kalkınmaya destek olan Avrupa'nın yaratıcı potansiyelini ve rekabetçiliğini geliştiren bir strateji" olarak görüyor (EC [2006]). AB'ye göre ise girişimci işletmelerin paydaşlarıyla ilişkilerinde mevzuata ve kanunlara tam anlamıyla uyum göstermesi demek.

WBCSD'e göre "kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin etik davranışları ve çalışanların ve ailelerinin işgücü ve hayat kalitesinin artırılmasının yanında ekonomik kalkınmaya da destek vereceğine dair devamlı bir taahhüt altına girmesi" anlamına geliyor (Watts, Holme [1998], s. 6.).

Resmi tanımların etkisi, araştırmacıların geleneksel kapsamının dünyanın geri kalanı üzerinde oldukça ufak bir etkiye sahip olması yüzünden kuşkusuz sınırlı. Sıradan bir insan, hâlen sorumlu bir işletmenin bu sıfatı kazanmasının sebebini, yerel tiyatrolara, futbol takımlarına, çocuklara veya yardım vakıflarına sponsor olmaları olarak görüyor. Hiç kuşku yok ki bunlar önemli noktalar. Güçlünün zayıfa yardım etmesi, insan doğasındaki dayanışma geleneği olarak tartışmasız bir görev. Tüm eski ahlaki ideallerin, dinin ve kültürün birer parçası olarak bunun doğruluğunu hissediyoruz.

Ancak yine de, işletmemizin sadece hayırsever olduğu için sorumlu sayılabileceğini iddia edemeyiz. Helen Alford ve Michael Naughton'ın [2004] Dale Carnegie örneği üzerinden yaptığı analize göre; Carnegie hayırseverliğin sembolü olan isimlerden biri, ancak gerçekten önemli ve bencil olmayan hayırseverlik bile sömürücü üretim sisteminin içinde çok zayıf bir etkiye sahip olabiliyor. Aslında en büyük tehlike, bu sistemi meşru hale getiren hayırseverliğin kendisi. Mantık yürütüş şeklimiz muhtemelen biraz aşırı olarak bulunacak. Ancak artık yüz yıl önce sinin tatlı hikâyelerinin artık geçerli olmadığına da farkındayız. Özetlersek, hiçbirimiz, hayırseverlik veya bağış yaparken (veya -daha ideali- yapmadan önce), (3. Bölüm'de bahsedilen) bazı temel soruları göz önünde bulundurmayı unutmamalıyız.

Temel tanımlar

Avrupa Komisyonu

WBCSD¹⁵

Hayırseverliğin ötesi



Dale Carnegie
1888-1955

¹⁵ Sürdürülebilir Kalkınma için Dünya Ticaret Konseyi, Detaylar için: Bölüm 2.1, Başlık 7.

Gerçekte ne kadar veriyoruz?

Bir başka ilginç konu ise sponsorluk. Sponsorluk miktarındaki azalış ve artış, sponsorluğun niteliğinde de değişiklikler yaratacaktır. Sokaktaki bir dilenciye 100 lira vermek, onu sefaletten çekip çıkarmak veya kendi evimde bir oda vermekle aynı şey olmayacaktır. Bağışın miktarı dışında, o 100 liranın benim aylık yemek masrafımın yarısı olması veya üst düzey bir yöneticinin yarım saatlik maaşı olması durumunu da göz önünde bulundurarak bu olayı farklı algılamak gerekir. İşletmelerin yıllık sürdürülebilirlik raporlarını okuduğumuzda ve sponsorluklar miktarlarına baktığımızda enteresan açıklamalar görebiliyoruz. Yapılan bağışların mali karşılıklarını ondalıklarla ölçenler gerçekten inanılmaz. Ben de ne kadar duyarlı ve iyi bir insan olduğumu kanıtlamak için, maaşıma bir satıra yazıp altına asil bir jestle nasıl 10 kuruşumu fakir bir genç kıza bağışladığımı anlatabilirim(!).

Tamam, hayırsever olalım ama sadece bununla kendimizi tatmin etmek için değil!

Bağışlar, ihtiyaç sahibi olanlara büyük bir destek anlamına gelebilir -işletme yöneticileri bunu canı gönülden yapıyorlar – bu noktada bir kusur yok – ta ki o geliri kazandırırken ki etik kuralları unutup “hey, ben burada birşey yaptım!” duygusuna kapılana kadar.

Çevrenin korunması sağlanmadan kurumsal sorumluluk gerçekleştirilemez

Görüşme yapılanlar arasında daha derin bir anlayışa sahip, çevrenin korunması veya çalışanlara adil davranılması konularının üzerinde duranlar da var. Bu da gittikçe bizi sorumluluğun doğru tanımına yaklaştırıyor. KSS düzenini tartıştığımız 2.Bölüm’de, şirketlerin, danışmanlık firmalarının ve profesyonel organizasyonların (uluslararası Standartlar Örgütü gibi) bizzat geliştirdikleri etkin araçlar kılavuzları hakkında daha fazla bilgi vereceğiz.

Sorun 1: Sınırlı kullanım/uygulama

Aslında bu noktada iki tane sorunun var. Birincisi, bunların sadece az sayıda işletme tarafından uygulanıyor olması.

Sorun 2: Kendi kendime daha fazla sürdürülebilir olamam, ancak sistem olabilir

İkinci sorun: Çevresel, sosyal veya ekonomik sürdürülebilirlikle ilgili sorunlar göz önüne alındığında, firmaların sadece kendi ilgi alanları içindeki sınırlı konuları dikkate alınması (her iki sorun hakkında da daha detaylı bilgi için 2.Bölümüne bakınız).

Sürdürülebilir kalkınma gerçekten ne demek?

Burada ufak bir sapma yapmak zorundayız. Kurumsal sorumluluk sürdürülebilirlik veya sürdürülebilir kalkınma anlaşılmadan tamamiyle kavranamaz. Ekolojik sorunlar 1970’lerde tüm dünyada tartışılmaya başladı, Brundtland Komitesi sürdürülebilir kalkınma kavramını 1987’de yarattı. Bu kavram, Rio’daki Yeryüzü Zirvesi’nin ana teması oldu.

On yıldan fazla süren tekrarlardan sonra şimdi genel bir tanıma sahibiz¹⁶; ancak bunu halen pratiğe dökemiyoruz. Başka bir deyişle, herkes teori bazında hemfikir ancak kimse bireysel olarak bunu geliştirmek için ne yapacağını bilmiyor. Bu sorun hâlen cevapsız durumda...



Gro Harlem Brundtland

Sürdürülebilir kalkınma, oldukça eleştirilen bir kavram (Pálvölgyi et. al. [2002], Kerekes – Kiss [2003]). Burada şunu ifade etmek gerekiyor ki, kavramın kendisi -ulvi amaçlarına duyulması gereken saygıyı bir kenara bırakırsak- tam olarak yeterli değil. Tanımı biraz daha havada ve konuya odaklı olmaması yüzünden gerçekten ne anlama geldiği çok az insan tarafından biliniyor.

Bir BCSDH-GfK [2006] araştırması gösteriyor ki, sürdürülebilir kalkınmanın ne olduğunu bildiğini söyleyenlerin sadece %3'ü bu kavramın gerçekten ne anlama geldiğini biliyor. Bu sebeple 2. Şekil'deki İngiliz bakanın sürdürülebilir büyümeden bahsettiği gibi, günlük hayatta birçok yerde (Politikacıları, iş insanlarını veya gazetecileri saymaya gerek yok) yanlış anlamda kullanılmasına şaşır-mamak gerek. 'Sürdürülebilir büyüme'yi 'sürdürülebilir kalkınma' yerine kullan-mak başlı başına büyük bir hata. Bizim anlayışımıza göre, çevreyi kirlilikten ko-rumak ile bir insanı ölümden korumayı karıştırmak gibi bir şey bu. Tekrar söyle-mek gerekirse sorunlu olan, sadece terminolojinin kendisi değil, aynı zaman-da kavramın meçhul ve çelişkili olması.

**Anlaması zor ama
'sürdürülebilir
büyüme' ile
karıştırılması kolay
bir kavram**

Çelişkili bir kavram

İşleri daha da karıştırmak istersek, 'sürdürülebilir kalkınma' ve 'sürdürülebilir büyüme' kavramlarını kısaltıp 'sürdürülebilirlik' dediğimizde, bu bizi uzun vadeli planlama yapan kurumlara doğru götürüyor.

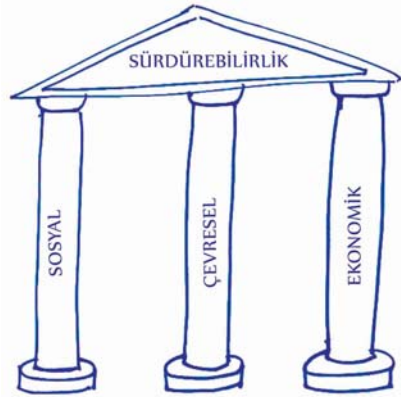
İş dünyasının aktörleri bu kavramsal karmaşanın içinde daha pratik düşün-e-biliyorlar. Özellikle 60'lardan beri, ilk olarak çevresel koruma ve daha sonra sürdürülebilir kalkınma kanalıyla gelen güçlü saldırılara karşı oldukça has-saslar.

Özellikle 60'lardan sonra çevresel korumayla ilgili hassas ve gittikçe güçlenen bir tepki, daha sonra sürdürülebilir kalkınma üzerine yoğunlaştı.

**Sürdürülebilir
kalkınmayı ayakta
tutan bileşenler:**

¹⁶ Bugün sürdürülebilir kalkınmanın en sık kullanılan tanımı : "Bugünün ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağından ödün vermeksizin karşılanmasına olanak sağlayan kalkınma biçimi." (Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu [1987])

Hatta bazıları sürdürülebilir kalkınmanın ancak sıfır büyüme ile olabileceğini bile konuşmaya başladı (örn.: Daly [1991]). Sıfır büyüme şüphesiz ki mikro ve makro ekonomide söz sahibi olan karar alıcıların büyüme amaçlarına oldukça ters. Bu yüzden büyük işletmeler kendi sürdürülebilir kalkınma modellerini kendileri oluşturdular¹⁷. Sonuca baktığımızda uzlaşma noktası ‘birşey yapmak, hiçbir şey yapmamaktan iyidir’ oluyor. Kurumsal sürdürülebilirliğe göre, bu üçlü model çevresel, toplumsal ve ekonomik ayaklarından oluşuyor.



6. Şekil: Üç bileşenli sürdürülebilirlik modeli

Güçlü bir indirgeme

‘Kurumsal sorumluluk’, genellikle ekonomik verimlilik ve çevresel sorumluluk olarak tanımlanırken, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, finansal destek verilmesi, çocuk işçiliğinin önlenmesi gibi temel normlar ‘sosyal sürdürülebilirlik’ olarak tanımlanır. İşletmenin uzun vadeli kârlılığı ise ‘ekonomik sürdürülebilirlik’ olarak adlandırılıyor.

Eğer bağımsız olarak “sürdürülebilir” olmak istersem, faydalı bir hücre değil, bir kanser hücresi olurum!

Kurumsal sorumluluğun, sürdürülebilir üretimin, yönetimin veya girişimciliğin tek başlarına var olamayacağı konusunda kesin olarak ikna olmuş durumdayız. Doğaya baktığımızda da, organizmadan bağımsız bir şekilde sürdürülebilir bir hücrenin veya organın sistemin sağlığı açısından var olmasının mümkün olmadığını da biliyoruz. Bizler sadece sistemin tamamının sürdürülebilirliğini etkileyecek iyi veya kötü işleyen bir hücrenin varlığını ayırt edebilme yetisine sahibiz. David Korten [1996] kendi sürdürülebilirliği ve büyüme-leri konusunda aşırı becerikli hücrelerin sonunda kansere neden olduğunu gösterdi.

¹⁷ Üçlü Kâr Modeli, “Triple bottom line” (TBL, 3BL) Sürdürülebilirliğin İngiltere’deki kurucularından John Elkington tarafından isimlendirilen bir terim (Elkington [1998]).



Peki, madem 'sürdürülebilir girişimcilik'in var olmadığını kanıtlamaya bu kadar istekliyiz, neyin peşindeyiz? Sistemin sürdürülebilir kalkınmasına köstek yerine destek olabilecek en önemli aktörler işletmeler. Burada 'sistem'den kastımız -ekonomik, toplumsal ve çevresel boyutlarıyla- şehirler, ülkeler, bölgeler, kıtalar ve hatta tüm dünya.

Sistemin sürdürülebilir kalkınması için destek de olabilirim, köstek de

Yukarıda bahsedilenlerin üzerine bizim 'derin' KSS tanımımız ise şu:
Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletme...

- Kendisini sistemin bir parçası olarak görür, sadece kâr amacı güden biletsiz kaçak yolcu gibi değil,
- Sürdürülebilir olmama durumunu günümüzün en büyük mücadelesi olarak görür (doğal çevrenin yok edilişi, sosyal adaletsizliğin artışı),
- Ekonomide tuttuğu yeri göz önünde bulundurarak hükümetlerin ve işletmelerin çözüm odaklı çalışması gerektiğini kabul eder,
- Çeşitli sorunların oluşmasında kendi sorumluluğunu kabul eder (en iyisi, en önemli 2-3 soruna odaklanmaktır) ve,
- Sistematik ve ilerlemeci bir şekilde soruna odaklanarak daha sürdürülebilir bir dünya için gerekli adımları atar.

Derin KSS tanımı:
Sürdürülebilir kalkınmaya duyarlı olarak kendi kendini tahlil edebilmek ve gerektiğinde 2-3 alanda köklü değişiklikleri mümkün kılabilmek

1.3 SÜRDÜRÜLEMEYEN KALKINMA

**Mesele kime karşı
sorumlu olduğumuz
değil...**

Kurumsal sorumluluk fikrinin ortaya çıkmasıyla, kurumsal sorumluluğa sahip olması gerekenlerin kimler olduğu sorusu da ortaya çıktı. Klasik ekonomistlerin bu konuda basit bir yanıtı var: 'hissedarlar' yani –en azından teoriye göre- kalplerindeki tek gerçek kaygıları daha büyük kâr olanlar. Paydaş kavramına göre işletmeler artık tüm paydaşlarına karşı (işletmenin varoluşundan etkilenen herkes, çevrede yaşayan halk, kamu kurumları, hükümet) yükümlüler. Aslında bu noktada paydaş teorisine geri dönmeliyiz. Teoriye ilişkin şu maddelere inanmak zor; (1) her dezavantajlı grup gerekli temsiliyete sahip olmalı; (2) bu temsilciler işletmeleri kendi yollarından çıkaracak güce sahip olmalı; (3) kendilerini temsil etmesi imkânsız olanlar, gelecek nesiller ve hatta soylarının tükeneceği kesinleşmeden önce tehlike altındakilerin temsiliyeti dahi güvence altına alınmalı. Bunlara ek olarak; (4) insanoğlunun anlayış sınırları; son olarak (5) bir kişi veya bir işletmenin iki veya üç tür kural grubuna uyabileceğini, ancak birbiriyle çelişen on, on beş tür kural grubuna uyum sağlayarak yaşayamayacağı kabul edilmeli.

...peki ama ne için?

İşte bu yüzden kime borçlu olduğumuz veya sorumluluk duyacağımız konusunda sonu olmayan bir tartışmaya girmiyoruz. Bu bölümün en başında belirttiğimiz gibi Avrupa Birliği, borsalar, sigorta şirketleri ve tüketiciler... hepsi işletmelerden kendilerine karşı sorumlu olmalarını bekliyorlar. Ancak, bu beklentilerin rekabet, verimlilik ve ucuz üretim konularında daha güçlü talep ve gereksinimler haline geleceğini de düşünmüyoruz. İşte bu yüzden bizim sorunumuz, sorumluluğun kime karşı olacağı değil, sorumluluğun tam olarak ne olduğu. Sorumluluk, bizim anlayışımıza göre, bir görev değil; bir bağlılık, bir taahhüt, kurallarına uyulmak zorunda olunan bir kategori değil; ancak içten gelen bir inanç ve kanaat ...

**En büyük 100
ekonomik birimin 42
tanesi kurum**

Sokağın sonundaki fırıncılar olarak, elbette dürüstçe ve temiz ekmek yapmaktan sorumluyuz, ancak dünyanın önde gelen ekonomik birimlerden biri haline geldiğimiz anda (ulusal veya kurumsal), bu sorumluluğun sınırları dünyanın genel sorunlarına doğru genişliyor. Sadece insan hakları aktivistleri veya Greenpeace talep ettiği için değil, bu sorunlar nedeniyle dünya işlevselliğini kaybedeceği için. Bu bölümü dünyanın nasıl 'çözülüyor' oluşunun aslında abartılı bir ifade olmadığını gösteren sebepleri sıralamaya ayırdık.

**Profesyonel
kötümserler**

Thomas Robert Malthus
1766-1834

Şüphelilere göre yerküreyle ilgili her zaman büyük sorunlarımız oldu; ancak bu zamana kadar bu sorunlarla bir şekilde başa çıkmayı başarabildik. Amerikalı ekonomist Samuelson ve Nordhaus [1990], yakınmalı bir ifadeyle, Malthus'un henüz sonuçlanmamış kötümser tahminlerine atıfta bulunurlar.

Kerekes Sándor [1998] bakır tüketiminden bahseden Roma Kulübü raporundan alıntı yapar. Teknoloji konusunda pozitif olmak ve esnek piyasa mekanizmalarından kusursuz sonuçlar beklemek genel bir tutum. Evet, bakır yokluğu yüzünden, fiyatlar o kadar yükseldi ki, alternatif materyaller arandı ve kullanılmaya başlandı. Doğal kaynakların yok olmasının yanı sıra, ekolojik krizin eşiğinde olma tehdidi sanayiye piyasaya uygun şartlar geliştirmek için teşvik edebilir. Buna örnek olarak ozon tabakasını incelten CFC gazlarının kullanımının tamamen yasaklanmasıdır. Bu yasak sayesinde zararlı ultraviyole ışınlarla karşı bizi koruyan ozon tabakası yeniden kalınlaşmaya başladı.

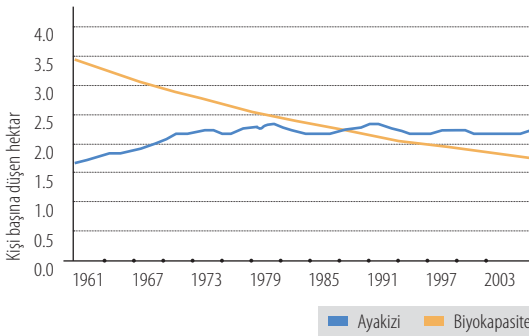
Yukarıda bahsedilen manzara teknolojik iyimserlik olarak tanımlanıyor, son noktada ise 'piyasanın kudretine inanma'. Özellikle seçilen birkaç mutlu örneğe bakıldığında, şu sonuca varmak kolay: Uzmanlar bütün sorunları çözecekler ve biz bu arada kendi rutin işlerimiz yapmaya devam edeceğiz. Fakat maalesef ikame çözümler üretmek her zaman işe yaramıyor. Bunu görebilmek için İrlanda'nın otlaklık ve daha sonra da aşınan ve çoraklaşan kayalıklarına, veya İsrail ve Suudi Arabistan gibi daha önce verimli olan ama şimdi çöle dönen ülkelere bakmak yeterli olacaktır (Bernard Lewis [1950]).

Teknolojik iyimserlik?

Teknolojinin ve insanoğlunu yarattığı diğer alternatiflerin de sınırları olduğunu yakında fark edeceğiz. Ancak bu zaman kadar geçen sürece oluşan çevresel zararın geri dönülmez olduğunu bilmek gerçekten üzücü.

Bunun yanında daha kötü durumda olan, kırsal kesimi yok olmaya yüz tutmuş topraklar da var. Sıkça kullanılan örneklerden biri Easter Islands'daki ekosistemin bozulması (Rolet, Diamond [2004]), veya büyük Maya şehirlerindeki toprakların, -rivayete göre- acımasızca sömürülmesi sonucu, insanlar tarafından terk edilmesi.

En iyisi biz yine de dikkatli olalım!



Tarihte birçok medeniyet kontrolsüz büyüme yüzünden yok oldu

7. Şekil: Kişi başına düşen ekolojik ayak izi ve hektar miktarları

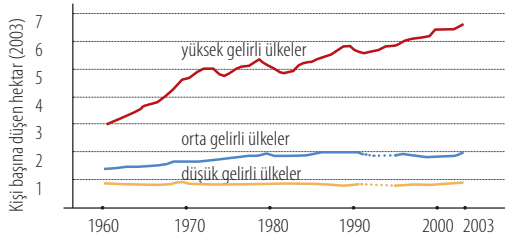
Kaynak: GFN, WWF, ZSL [2007]: Living Planet Report 2006.

İnsanoğlunun ölümcül günahları

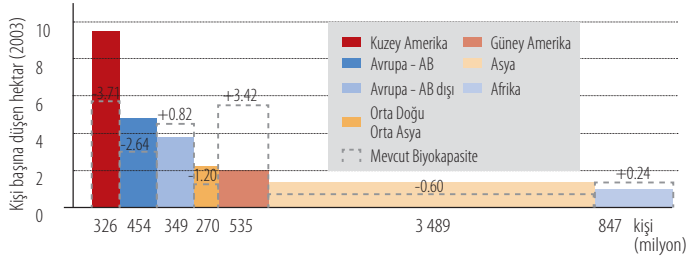


Konrad Lorenz
1903-1989

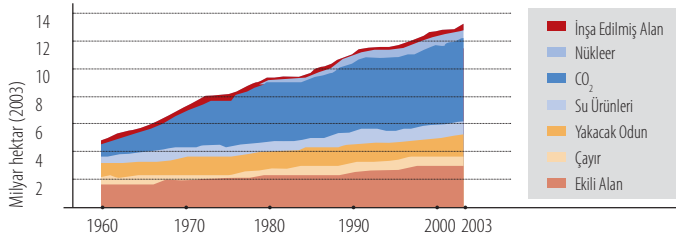
Doğal çevrenin yok oluş hikâyeleri kafa karıştıracak kadar çeşitli. Nobel ödüllü etnolog Konrad Lorenz, 1973 yılında yayınlanan Uygar İnsan'ın Sekiz Ölümcül Günahı adlı kitabında dikkatleri aşırı nüfus artışına, doğal yerleşim alanlarının azalmasına çekiyor. Worldwatch Enstitüsü 1984'ten beri düzenli olarak temiz su ve balıkçılık kaynaklarının değişen değerlerini yayınlıyor. Vatandaşlarının daha bilinçli olması ve finansal-bilimsel kaynaklarının genişliği sebebiyle Avrupa Birliği'nin çevresel değerlendirme alanında geniş bir kaynağı var. Ekolojik gösterge raporlarına göre eski kıtadaki 10 alanın 6'sında bozulma görülüyor, kalan 4 alanın ikisi duraklama gösterirken yalnızca iki tanesi gelişme gösteriyor (EEA [2006]).



8. Şekil: Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ayak izleri



9. Şekil: Bileşenlerine göre ayak izleri: %50 karbondioksit



Kaynak: GFN, WWF, ZSL [2007]: Living Planet Report 2006.

İnsan bu kadar çok gösterge ve verinin arasında kaybolabilir, bu yüzden hastalığın sadece en ciddi belirtilerine ve 3 ana etkisine bakmamız gerek (sebepleri daha sonra da tartışabiliriz). En ciddi belirtisi ekolojik ayak izlerimizin şekillenmesi, bunun yanında ana etkiler ise küresel iklim değişikliği, türlerin yok oluşu ve toplumsal eşitsizliğin artışı. Birçok faktör arasından bu üçünü seçmemizin nedeni, bu göstergelerin büyük miktarda bilgi ve araştırmayı bir araya getiriyor olması. Bununla beraber, bu göstergelere göre bunların arkasında geri döndürülemez ve yok edici akımların olması da başka bir sebep.

“Ekolojik ayak izi, bir insan topluluğunun ürettiği kaynaklarını yerine geri koyabilmesi ve var olan teknoloji ile artıklarını dönüştürebilmesi için, ne kadar yaşam ve su alanı gerektiğini hesaplayan bir kaynak yönetim aracıdır” (Rees – Wackernagel [1994]). Ölçümler uzun vadeli ekonomik büyümenin sürdürülebilmesinin imkânsızlığını gözler önüne seriyor. Uzun zamandır, gelişmiş ülkelerin aşırı tüketiminin farkındayız, ancak gelişmemiş ülkelerin düşük tüketimi bunu genelde dengeliyordu. 1960’ların biyokapasitesinde bile -diğer bir deyişle biyolojik olarak değerli alanlarında- kişi başına düşen tüketim miktarının 2-3 katı değerinde idi. 6. Şekil’e göre bu durum 1985 yılına gelindiğinde değişmeye başladı. Açlık günde 2 doların altında gelirle yaşamak zorunda olan ve açlıkla mücadele eden yüz milyonlarca insan olmasına rağmen, küresel düzlemde artmaya devam etti. Bu durum genel olarak gelişmiş ülkelerin aşırı tüketimine bağlanabilir (bkz: 7. Şekil); çünkü ayak izleri orta, düşük gelirli ve en yüksek nüfusa sahip ülkelerde artış göstermiyor. Ayak izlerini bileşenlerine göre incelediğimizde (8. Şekil), artışın asıl sebebinin malların ve insanların taşınmasını sağlamak için ve benzin kullanılan araçların yaydığı karbondioksit salınımı olduğunu görüyoruz. Yakın zamanda bu etki ‘karbon ayak izleri’ olarak terminolojiye girdi.

1.3.1 KÜRESEL İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ

Karbondioksit salınımı gibi kirlilik çeşitlerinin zararı geribildirim sistemi ve doğanın kendi kendini düzenleme yenileme yetisi ile düşebiliyor ancak insanoğlu buna bile müdahale ediyor. James Lovelock [1988] ünlü kitabı Gaia’da yer yüzünü parçalardan oluşan ve sabit şartlara göre hareket eden canlı bir organizmaya (bitkiler, hayvanlar, tam bir ekosistem) benzetiyor. Kitabın en önemli bölümü Gaia’nın atmosfer gazlarının veya ısılarının miktarının canlıların hayatta kalabilmesi üzerindeki olumlu ve olumsuz etkenleri düzenleyebildiğine dair ikna edici sonuçlar vermesi. Örneğin, havanın yaklaşık %21’lik orandaki oksijeninde 1-2 derecelik bir değişiklik, bizleri nefessiz bırakarak öldürebilir, veya tropik yağmur ormanlarında söndürülemez bir yangına sebep olabilir.

Hastalığın belirtisi ve üç hayati etkisi

Ayakizlerimiz son 20 yıldır eksiye ve sürekli olarak düşmeye devam ediyor



Mathis Wackernagel

Birçok şey bizi koruyabilir ama bizi kendimizden koruyamaz



James Lovelock

Küresel iklim değişikliği ve insanoğlunun bunun üzerindeki etkisi konusunda bilimsel uzlaş



Albert Gore

Küresel iklim değişikliği karbondioksit salınımı diğer sera gazlarının salınım miktarlarını direk etkiler. 1990'ların başlarında bu etki bilimsel olarak ortaya kondu. Sonuç olarak 20. yüzyıldaki ortalama küresel sıcaklık 0,7-0,8 °C derece arttı ve deniz seviyesi 17 santimetre kadar yükseldi. İngiltere Başbakanı tarafından önderlik edilen Stern Raporu'na göre [2006], 2050 yılına kadar küresel sıcaklığın 2 °C daha artması ihtimali %99 ve eğer bugünkü koşullar devam ederse 2100 yılına gelindiğinde hava sıcaklığı ortalama 5°C artış gösterecek (karşılaştırma için: Bugünkü sıcaklık ortalaması, son buzul çağındakinden tam olarak 5 °C daha sıcak).

1950'lerde başlayan küresel ısınma %90 oranında insan etkinliklerinden kaynaklanıyor. Genel bir yanlış algı da, bu konuda hiçbir bilimsel uzlaşının olmadığı yönünde. Al Gore [2006], San Diego Üniversitesi'nde bir araştırmacı olan Naomi Oreskes'in [2004] 928 kişi ile yaptığı görüşmeler ve birçok makaleden oluşan araştırmalarına referans veriyor. Bu araştırmaların hiçbirisi küresel ısınmanın varlığı ve evrimsel sebepleri konusunda çelişkiye düşmüyor! Öte yandan araştırmada kullanılan ve daha az güvenilir kaynaklar olarak günlük gazetelerde yer alan 636 yazının %53'üne göre, küresel ısınmanın sebepleri üzerine farklı yorumlar var ve iddialara göre bilim adamları bu konuda henüz bir fikir birliğine varabilmiş değil.

Kötü hava geliyor...

İklim değışiklikleri araştırmaları yapan en seçkin uluslararası bilimsel organizasyonun son yayınladığı rapora göre (Intergovernmental Panel on Climate Change - IPCC [2007]), insanoğlu sera gazlarının salınımı sabitleyemezse, küresel ısınmayı kontrol altında tutmak imkânsız hale gelecek. Avrupalılar, özellikle Akdeniz Bölgesinde yaşayanlar, yazın dayanılmaz sıcaklar yaşayabilirler. Kıtanın güney bölgelerinde ıslak ve fırtınalı kışlarla birlikte, yaz kuraklıkları daha sık yaşanır hâle gelecek.

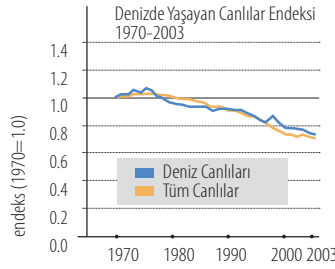
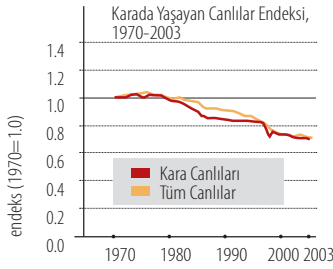
1.3.2 TÜRLERİN YOK OLUŞU

Daha da geri dönülmez olanı: Doğumun Ölümü

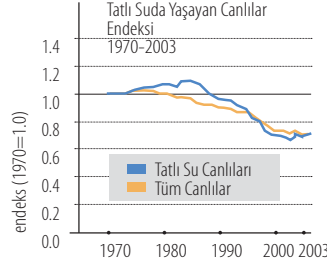


Paul Hawken

Uzmanlar sıcaklıktaki artışın dünyanın her bölgesinde aynı şekilde yaşanmayacağını altını çiziyor. Aşırı hava geçişlerinin sık sık yaşanması daha olası görünüyor. Örneğin Al Gore [2006] bu konudaki tahminlerden birini şöyle dile getiriyor: Ekvator bölgesindeki 1 C°'lik sıcaklık artışı, Kuzey Kutbunda 12 C°'lik bir sıcaklık artışı anlamına geliyor! Bu değışimler muhtemelen türler açısından da bir düzensizliği beraberinde getirecektir. Bu değışimlerin yanı sıra çok daha büyük bir sorun daha var: Türlerin gittikçe hızlanarak soylarının tükenmesi. Dünya Doğayı Koruma Vakfı (WWF) Yaşayan Gezegen Endeksi adında bir raporla düzenli olarak 1313 omurgalı canlı türünün sayısal verilerini takip ediyor (GFN, WWF, ZSL [2007]). Göstergelere göre 1970'lerden bu yana balıklar, hem karada, hem suda yaşayan canlılar, sürüngenler, kuş türleri ve memelilerin türlerinde %30 oranında azalma var. Omurgalılar dünyadaki tüm canlı türlerinin sadece %2,6'sını oluşturuyorlar, bu durumda türlerinin yok oluşu bilimsel olarak yaşayan dünyanın da tahrip olması anlamına geliyor. Paul Hawken [1994] bu olguyu acıklı bir şekilde "doğumun ölümü" olarak adlandırıyor.



Kaynak: GFN, WWF, ZSL [2007]: Living Planet Report 2006.



10. Şekil: Yaşayan Gezegen Endeksi – 30 yılda türlerin %20-40'ının yok oluşu!

Uzmanlara göre her gün (her 24 saatte bir) yok olan tür sayısı 60 ile 140 arasında değişiyor (E. O. Wilson [1992], IUCN, KöM [2001]). Şüpheciler evrim durdurulamaz diyebilir, ancak bu durum doğal yollarla oluşan nesil tükenişinin tam 100 katı daha hızlı bir yok oluş! Şu anda devam etmekte olan altıncı dalga yok oluş süreci, dinazorların yok olduğu 60 milyon yıl önceki yok oluş sürecinden çok daha hızlı bir şekilde devam ediyor.

Paul ve Anne Ehrlich [1995] bu konuda tasvir edici bir benzetme kullanıyorlar: Tıpasından sızdıran, su dolu bir küvet hayal edelim; ancak buradaki su yavaş yavaş akmak yerine drenaj borusundan oluk oluk ve hızla dönerek akıyor. Bu sırada küvetin içindeki adam suyun hızla tükendiğinin farkında olmadan içinde olduğu sıcak suyun keyfini çıkarmaya devam ediyor...



Anne and Paul Ehrlich

Her saatte 3-4 tür yok oluyor...

1.3.3 TOPLUM İÇİNDE ARTAN BOŞLUKLAR

Bu noktada 'insan' üzerinden düşünelim. Başlarda 'kurumsal sosyal sorumluluk' olarak kullanılan gelen 'kurumsal sorumluluk' terimi ilk ve öncelikli sorumluluğumuzun insanlara karşı olduğunu gösteriyor. Elbette kişinin ailesine, hemşerilerine veya kendi ülkesindeki insanlara karşı duyduğu sorumluluk hissi, uzak bir ülkedeki insanlara karşı duyduğundan farklıdır. Burada bizim söylememiz gereken şey, temel amacımız insanların refahını sağlamak ve biyoçeşitliliği korumak. Ancak buradaki sorun, niceliğin nitelik haline gelmesi: Eğer sadece bir parça ekmeğim varsa onu kesinlikle kendi çocuğuma vermek isterim, başka bir yabancıya değil. Ancak yeterli miktarda ekmeğim olsa, zaten yeterince yemiş olduğum için son lokmayı fakir bir adama vermekten çekinmem.

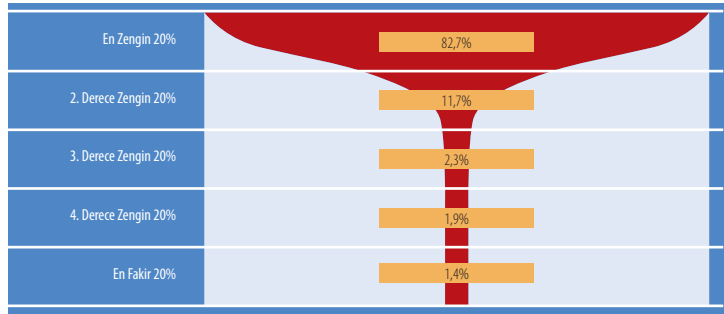
İnsanoğlu egemenlik değil, sorumluluk peşinde olmalı!

Eşitsizlik büyüyor

Bugün toplam gelir miktarına bakıldığında insan neslinin hiç de fakir olmadığını görüyoruz (3.Bölümdeki 29. ve 30. Şekilleri inceleyiniz). Temel mantığa göre kabaran deniz her gemiyi yüксеğe kaldırabilir. Genel zenginleşme yoksulluğun kademeli düşüşünü ve en sonunda da yok oluşunu sağlayabilir. Maalesef gerçek, bu mantığa uymuyor. Birçok rapor günden güne büyüyen aşırı eşitsizliği gözler önüne seriyor. Dünya nüfusunun yarısı -yaklaşık 3 milyar insan- günde 2 \$ ile hayatta kalmaya çalışırken, gelişmiş ülkelerin vatandaşları dünyada üretilen refahın %20'sini tüketiyor.

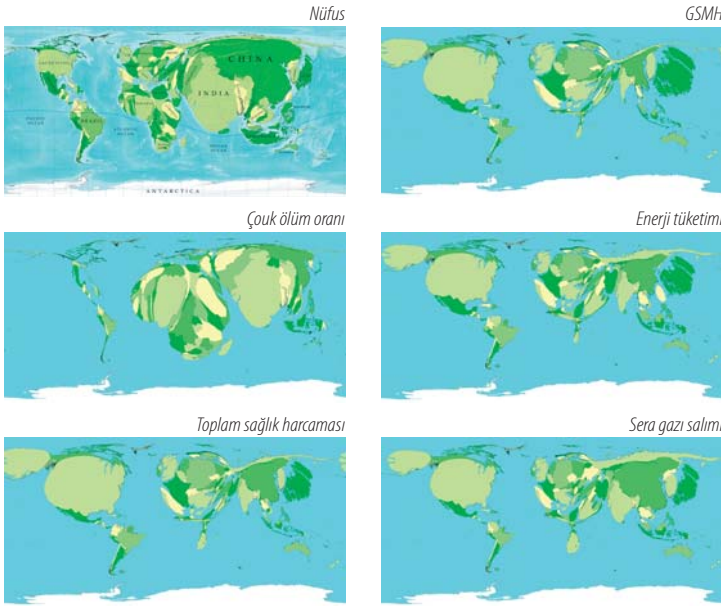
En fakir 48 ülkenin GYMH'si (ki, tüm dünya ülkelerinin çeyreğini oluşturuyor) dünyadaki en zengin 3 kişinin toplam refahından daha düşük. Bugün gelişmekte olan ülkeler, fon olarak aldıkları her bir doların geri ödenmesi için 13 dolarlık borçlanmak zorunda. Avrupa ve Kuzey Amerika'daki en zengin 50 kişinin geliri, dünyada ihtiyaç sahibi 2.7 milyar insanın gelirine eşit.

1989 Dünya Gelir Paylaşımı



11. Şekil: Şampanya Kadehi. En fakir %50 dünyadaki GSMH'nin sadece %1.4'ünü alıyor. (Alıntı: Wade [2001])

Kaynak: UNDP İnsani Kalkınma Raporu 1992 (Kaynak: Wade [2001])

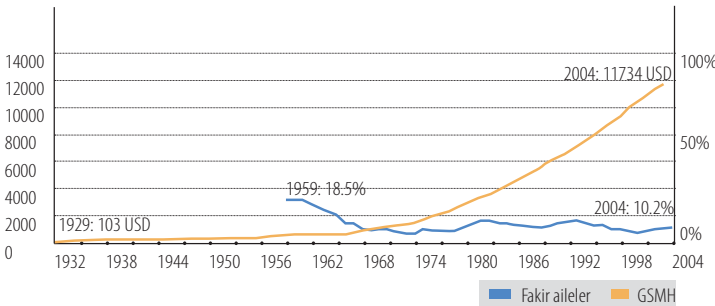


Kaynak: © Mark Newman, University of Michigan, <http://www-personal.umich.edu/~mejncartograms/>

12. Şekil: Dünyadaki adaletsiz gelir dağılımını gösteren haritalar

Büyüme oranlarını sabitlenmesi yüzünden neyse ki dünyadaki açlık oranları düşüşte¹⁸. Son yıllarda açlık sebebiyle ölüm oranları düşmüş olmasına rağmen, her gün 16.000 çocuk açlıktan kaynaklanan farklı sebepler yüzünden ölüyor, bu da her beş saniyede bir çocuğun ölümü demek¹⁹.

Yoksulluk yok olabilir mi?



Kaynak: U.S. Department of Commerce (www.bea.gov) and the U.S. Census Bureau (www.census.gov)

13. Şekil: USA: Reel GSMH ve yoksul ailelerin oranı

¹⁸ FAO istatistiklerine göre, 1970'de %37 olan yetersiz beslenme oranı, 1996 yılına gelindiğinde %18'e inmişti. Ancak o tarihten bu yana sadece %1 oranında düşüş yaşandı ve yetersiz beslenme sorunu yaşayan kişilerin sayısı 850 milyonda sabitlendi.

¹⁹ Black, Robert, Morris, Saul, Bryce [2003]

Zenginlik mutluluğu da beraberinde getirir mi?

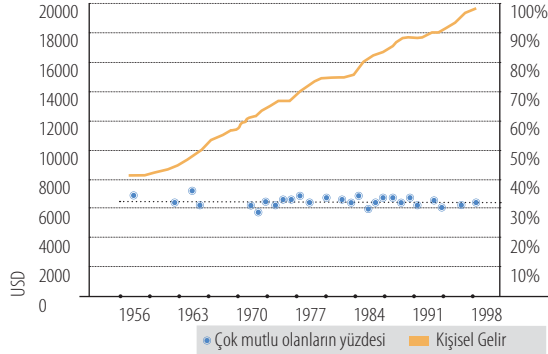
Adaletsiz dağılım üzerine çıkartılan veri tablolarının sonu yok. Dünyada her zaman zengin ve yoksullar var olmuştur, ne fakirlik ne de yoksulluk, 21. Yüzyıla özgü olgular değiller. Yine de beklentimiz, demokrasi ve piyasa ekonomisinin bu farkın azaltması idi. Ucuz seri imalatın rolü, yoksulluğun en azından daha kabul edilebilir bir seviyeye çekilmesine yardımcı olabilirdi. Bu idealler bir süre boyunca karşılık bulsa da, ekonomik büyüme 'fakirliğin azalması' üzerindeki etkisini artık kaybetmiş görünüyor.

1970'lerin başlarına kadar GSMH'deki artış oranının toplam nüfus içindeki fakirlik oranını düşürdüğü görülebilir. Ancak daha sonra bu %10 seviyesinde sabitlendi ve bu noktadan sonra GSMH'deki büyük artışlar bile fakirlik oranını daha fazla düşürmek için yeterli olmadı.

Son derece bencil bir bakış açısıyla: 'Ben buna değerim, bu bana ait, istediğimi alırım' demek, ancak modern ekonominin ideali 'homo oeconomicus' ile bağdaşabilir.

Bu modelin bir kusuru da, daha büyük maddi refahın daha fazla mutluluk getireceğine inanılması. Sonsuz fırsatlarla dolu dünyamızda, paranın mutluluk getirmeyeceğine dair söylem artık geçerliliğini kaybetmiş görünüyor.

14. Şekil: Kişi başına düşen gelir
ve mutluluk ilişkisi



Kaynak: Myers [2000], quoted by: Tim Kasser [2003]

Kadim bilgelik ve çağdaş psikoloji



Tim Kasser

Günümüz psikoloji çalışmaları eski ahlaki öğretilerin doğruluğunu kanıtıyor. Seçkin Amerikan Psikolog Tim Kasser'ın [1995] 1956'dan günümüze Amerikan vatandaşlarının kişi başına düşen gelirini ve araştırma boyunca kendilerini 'çok mutlu' varsayan kişileri inceleyen Myers'dan yaptığı alıntıya göre, gelir seviyesi 2,5 kat arttığında bile, 'çok mutlu' olduğunu söyleyenlerin sayısında herhangi bir artış olmadı. Daha birçok başka çalışma gösteriyor ki, maddi şartların gelişmesi, içinde ancak 'güvende olma' hissi de dâhil olduğu zaman mutluluğu da beraberinde getiriyor. Büyük miktarlarda para kazanma hedefi, bireyin materyalist bir bakış açısıyla topluma, aileye, ilişkilere ve arkadaşlara gösterdiği ilginin azalmasına ve dolayısıyla sadece para kazanma odaklı bir zihnin mutsuz olmasına yol açıyor.

Günümüz modern ve gelişmiş ekonomiye sahip dünyasında, daha çok para ne fakirliğin azalmasına, ne de zenginliğin mutluluğuna sebep oluyor. GSM'nin (Gayrisafi Milli Mutluluk) GSMH yerine gösterge olarak kullanıldığı tek yer örneği Himalayalar'daki Bhutan bölgesi. Onlara göre maddi zenginlik, insan mutluluğuna giden sokakta çok daha dolambaçlı bir yol²⁰.

Ö Z E T

Dünyanın 'gelişmiş' bölgelerindeki karar alıcıların hepsi- Avrupa, Kuzey Amerika ve Uzakdoğu- yıllık en az %5'lik bir ekonomik büyüme ile ekonomik, toplumsal ve çevresel sorunların çözülebileceği konusunda hemfikirler. Bu, mikroekonomik düzeyde, işletmelerin kâr hedefleri ile uyuyor.

Çare: Ekonomik büyüme mi?

Bu bölümde ekonomik büyüme için gösterilen kurumsal ve ulusal çabaların, ancak 18. yüzyılda tutarlı ve uygun olabildiğini gördük. Bu dönem, modern ekonominin doğduğu, toplumların yoksulluktan çekip çıkarılması gereken ve bunun ucuz üretim ile sağlandığı bir dönemdi. Günümüzde kişi başına düşen kâr veya ekonomik büyüme, ne doğru, ne de erdemli bir biçimde şekilleniyor. 'Ekonomizm' denilen makina hızlanarak, bize miras kalan doğal değerlerimizi, insani ilişkilerimizi öğütüyor. Bunları aşırı uzak mesafelerden getirilen, ucuz ve ihtiyacımız olmayan eşyalara çeviriyor ve zaten aşırı üretim nedeniyle boğulmakta olan dünyamızın üzerine döküyor.

Artık büyüydük!

Burada paylaşılanlar, sadece bilim adamları veya radikal eleştirmenler tarafından değil, işletmelerin de kurumsal sorumluluğu olduğunu söyleyen ve talep eden toplum tarafından da destekleniyor. O zaman şimdi işletmelerin bu beklentileri nasıl karşıladıklarına bir bakalım...

Devam edecek...

²⁰ Bkz: Mazurkewich [2004], bu ilginç makalelere erişim için www.bhutanstudies.org.bt

2. OPERASYONEL YAKLAŞIM

“İçinde yaşadığımız çağ mükemmel araçlarla vasıflandırılmıştır, fakat nihai hedefleri hakkında aklı karışmıştır”
Albert Einstein

“Gerçeklerin içinden hiçbir zaman doğruyu bulamamamız ne kadar korkunç değil mi”
R. M. Rilke

**Modern işletme:
çağımızın en verimli
kurumu**



Joel Bakan

**Bitkiler sürekli
büyür, hayvanlar
mobildir.**

**KSS Sorunu: vakit
kaybetmeden birşey
yapmalı**

Modern işletmenin çağımızın en verimli kurumu olduğunu söylemek muhtemelen abartı olmaz. Tarihsel bir açıdan bakılırsa bu verimlilik, bitkilerin ve hayvanların en rekabetçi özelliklerini bir araya getirerek başarılmıştır. Bitkilerde bu özellik (şartlar elverirse yaşamboyu) sınırsız büyümektir. İşin aslı, Amerikan İç Savaşı'ndan sonra modern işletmeler, Amerika Anayasası'nda 14. Kanunun değişikliğine atıfta bulunarak, kendilerini tüzel kişi yapmayı başarmışlardır (Bakan [2004]). Bu girişimle, ekonomik durumun –toplumsal ve çevreseli de ekleyelim– elverişli olacağı varsayılırsa, modern işletmeler sonsuz yaşam ile atfedilmiştir.

Bitkilerin en zayıf yanı bir yerde sabit kalmalarıdır. Ancak şirketler günümüzde yer değiştirme konusunda en hızlı hareket eden hayvandan bile daha iyiler. Hatta, yer değişikliğini sadece mümkün kılmayıp değerli hale getiren şartları da oluşturuyorlar. Yeni başlayan işletmeler, açacakları işyeri ve ödeyecekleri vergi için dünyanın her yerinde en fazla istenilen misafirler hâline geldiler. Yine de çelişkili bir şekilde aynı işletmeler, vergiden muaf olmanın tadını çıkarabilirken, onların piyasada ağırlık kazanması daha fazla işyerinin kapanmasına yol açabiliyor. Bu olguya küreselleşme deniliyor ancak küreselleşmeyi incelemek bu kitabın kapasitesini aşar.

Bölümün sonunda verimlilik sorusuna döneceğiz. Şu an için, bu verimliliği göz önüne alınarak bir işletmenin KSS sorununu nasıl ele aldığını inceleyelim. Bölüm 1.1 de görüldüğü gibi bu itici gücün pek çok kaynağı var. Bölümde işletmeleri 1, 5, 25 yıl olarak sınıflandırdığımızı göz önüne alırsak KSS'nin ilk gündeme geldiği 1982 yılından hesapladığımızda büyük şirketlerin 3 ve 4. seviyeye ulaştığını görürüz. Yöneticiler, rakiplerinin KSS stratejisi ve raporunu takip ediyor; KSS'yle ilgili medyada haber okuyor; KSS performans değerlendirmesi, iyi uygulama ve yarışmaların kaydını tutuyor. Yeni trend bu, başka ne yapabilirler? Zaten sızlanmakla vakit kaybetmeden hızlı bir şekilde karar vermeye alışıklardı²¹.

²¹ Birgün bir danışmanlık şirketi, arkadaşımın KSS konusunda sunum yapmasını istedi. Birkaç gün sonra danışmanlık şirketinin direktörü arkadaşımı arayarak müşterilerinden birinin KSS konusuyla ilgilendiğini ve bu konuyu 3 cümlede özetlemesini istediğini söyledi. Bu kolay bir iş değil; yine de arkadaşım elinden gelenin en iyisini yaptı veya yapmaya çalıştı... Direktör kibar bir şekilde arkadaşıma, müşterilerinin meşgul yöneticilerinin kendisini dinleyecek vakitleri olmadığını ancak konuyu bir anketle detaylı bir şekilde yazarsa okuyacaklarını söyledi.



Yöneticileri bu yaklaşımları için suçlayamayız, çünkü davranışları tamamen rasyonel. Eğer seviye 3'teki bir değişimi onların sorumluluk alanında gösteriyorsak, aynı 4 veya 5 teki sorumlulukları da sadece konunun uzmanlara bırakıyormuşuz gibi bir hataya düşeriz. Sonuçta bir işletme yöneticisinin; bir iklim değişikliği uzmanı, farklı türlerin yok olması ve ayakizindeki olumsuz değişimlerden kaygı duyan bir Greenpeace aktivisti veya fakir ve aç olan vatandaşlarla ilgilenen bir insan hakları savunucusu olmadığı kesin.

İş dünyasında kullanılan yönetim sistemleri başarılı bir şekilde sayıca artış gösteriyor. Bu sistemler ilk olarak kalite yönetimi ile başladı. Şu anda 150 ülkede faaliyet gösteren ISO (Uluslararası Standardizasyon Kurumu), 1947 yılında kuruldu ve ISO 9000'i (kalite yönetimi) 1987 yılında açıkladı. Bu kitabın önceliği değilse de birkaç cümlede yönetim standartlarının temel ilkelerini tartışalım. Böylece yönetim standartlarıyla ilgil genel bir fikir elde edinebiliriz ve ayrı ayrı bilgi vermemize gerek kalmaz.

Kurumsal yönetim standartları büyük, küçük, şirket veya kamu kurumu, kimyasal fabrika veya hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirket diye ayırmadan hepsini içine alan ve hepsine uygulanabilen bir model sunar. Deming Döngüsü olarak bilinen sistem, planlama (P), uygulama (U), kontrol (K) ve hareket (H) bölümlerinden oluşur. Bu döngü, yönetim standartlarının en önemli ortak bileşeni olan 'devamlı ilerleme' için yeni yollar açar. 'Planlama' ve 'Uygulama' bölümleri; analiz etme, hedef belirleme, yönetim standartlarını tanımlama, finansal kaynakları ve sorumlulukları belirleme adımlarını birleştirir.

Bilginin içinde boğuluyoruz ama hala bilgiye açız.

**Çözüm (?):
yönetim sistemi**

Deming Döngü ve devamlı ilerleme



W. Edwards Deming
1900-1993



14000, 18000, 26000

Bu mantık, strateji ve günlük işlemler arasındaki açığın kapanabilmesi için Dengeli Puan Tablosu metodunda (Kaplan [1996]) da kullanılır. Çoğu yönetim sistemi, teoricte kontrol edilmesi bir gereklilik olmamasına rağmen, dış denetime tabi tutulur ve bu denetim yetkili (akredite olmuş) kişiler tarafından yapılır.

ISO 9000 standardının başarısı ardından kalıcı kalite sağlamanın ötesine geçerek kurumların sebep olduğu çevresel etkilerin azaltılması gerekçesi ile ISO 14000 standartlar dizisi yayınlandı. Bu standardtan sonra ise İş Sağlığı ve Güvenliği sistemi (OHSAS), HCCP, farklı sektörler için dizayn edilen sistemler ve son olarak Kurumsal Hesapverebilirlik ve KSS. Eğer iş dünyası bu seviyeye gelir, sistemde yöneticilerin çalışanlardan sayıca daha fazla olmasından kaçınılır, belgeleme ve harcamalar yönetilebilir; entegre yönetim sistemleri yayılmaya başlar. Stefan Schaltegger [2007] ve diğerleri çoktan sosyo-verimlilik (eko-verimlilikten sonra) hakkında konuşur duruma geldi ve sonunda tamamen bütünleşmiş sürdürülebilirlik yönetimi ortaya çıktı.



Rasyonel kişiler olarak şirket yöneticileri şu şekilde düşünüyor: "Sürdürülebilir kalkınmadan kaçınılamaz. Eğer bu trend devam ederse, sonunda zorunlu hâle gelecektir. Öyleyse sorunla yarıyolda karşılaşalım ve proaktif davranalım!" Sürdürülebilir kalkınma bu yüzden bir sorun; hem de büyük bir sorun. Onu çevresel, ekonomik ve toplumsal sürdürülebilirlik bileşenlerine ayırarak her birinin farklı enstrümanlarına bakalım (üçlü sorumluluk için, Bölüm 1.2'deki 6. Şekil'e bakın).

Kronolojik bir sırada bu 3 tip enstrümanı inceleyelim. Bu alanda yer alan tüm araçların ve uygulamaların detaylı bir anlatımını yapmak, imkânsız ve gereksiz bir şekilde bu kitabın boyutunu artıracaktır. Bu yüzden biz sadece en çok kullanılan araçlara kısaca bir bakalım.

Sürdürülebilirlik Yönetimi İdeali

Küçük bir takım çantası

2.1 İŞ DÜNYASI ÇEVRE YÖNETİMİ ARAÇLARI

Çevre korumasının kurumsal sorumluluğun organik bir parçası olduğu konusunda genel bir kanı vardır. Bu düşünce, daha önce alıntı yapılan AB tanımlamalarının ve üçlü sorumluluk kavramının temel unsurudur. Bir şirket çevreye olan etkilerini ve neden olduğu kirliliği nasıl azaltır, şimdi bunu inceleyelim. Buna çevresel veya eko yönetim denir. İki yaklaşım öne çıkmaktadır: 'Boru çıkışı çözümler'²² (örneğin: su arıtma, kükürt giderme) ve önleyici ölçümleme. Burada ilgilimiz daha ziyade ikincisine yöneliktir; çünkü boru çıkışı çözüm teknolojileri yöneticilerden ve idarecilerden ziyade çevre mühendisliği ve teknisyenlerin profesyonel yeterliliği ile ilgilidir.

Çevresel yönetim veya kısaca eko-yönetim ile, bir şirketin²³ çevreye²⁴ etki eden veya edebilecek prosedürleri kastedilmektedir. Çevresel yönetimin amacı girdi tarafında doğal kaynakların korunmasını, çıktı tarafında ise kirliliği ve risklerin azaltılmasını içerir.

Hangi bacağın kasları daha zayıf?

Onların Amacı: Sıfır Atık!

²²Boru çıkışı çözümler ifadesi, "end-of-pipe solutions" terimi yerine kullanılmaktadır. ç. n.

²³Veya benzer bir organizasyon türünün

²⁴Bu terim üzerinde durmamız gerekiyor. Bu terimi diğer dillere çevirmek, anlamının karşılığından ötürü oldukça güç. Örneğin yönettiğimiz şey aslında çevre değil şirketin kendisi. Bu nedenle çevreye duyarlı, çevre odaklı yönetim olarak anlamak daha uygun olabilir.

Büyük fırsat ormanında küçük bir pusula



Kerekes Sándor

Çevresel yönetim araçlarını bağımsız olmaları veya destekleyici özellikleri bakımından sistemize etmek, uğraş gerektirir. Daha önce yapılan çalışmaları kullanarak oluşturulan bir listeyi (Winter [1998], Csutora – Kerekes, Kósi – Valkó [2006]) inceledikten sonra çevresel yönetim araçlarının mantığını ve işlevini en popüler enstrümanla ifade ettim: ISO 14001. Bu araçların gelişmesi ve işletmelerde uygulanmasıyla, nihayetinde Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletme²⁵ olmak mümkün mü araştırabiliriz.



Çevresel yönetim hakkında kimi çok incelikli, kimi daha genel olmak üzere pek çok yönetim aracı vardır, bunların içinde en popüler olanları:

1. Daha Temiz Üretim

Kirlilikle kaynağında mücadele et!

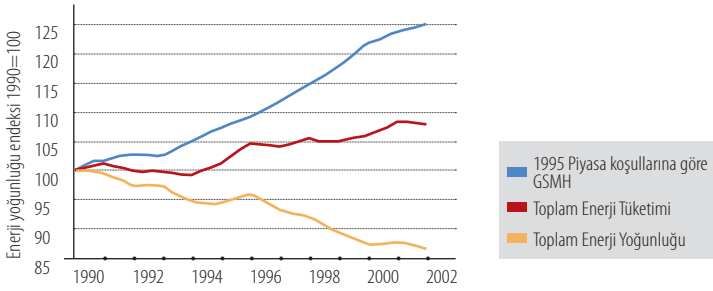
Daha önce sözü edilen kirliliği önleme veya atık indirgeme terimleri, boru çıkışı çözüm teknolojilerinin tersine önleyici teknoloji kapsamındadır. Bir işlemin daha oluşturulma aşamasında kirlilik üretmemesi esas alınarak tasarlanması durumunda, sadece çevresel olarak değil finansal olarak da avantaj sağlayacağı çeşitli çalışmalarla kanıtlanmıştır. Böylece yüksek maliyetlerle edinilmiş malzeme ve enerji, düşük verimlilik ile heba olmaz. Boru çıkışı çözümler, bunun tam aksine üretim sürecini değiştirmez; fakat sürece destekleyici araçlar ekler (Örneğin: filtreler, temizleyiciler vb.). Bu çözümler hem fazladan maliyete neden olurlar, hem de genellikle herhangi bir kirlilik türünü, diğer bir kirlilik tipine dönüştürür (örneğin: enerji santrallerinin neden olduğu sulu çamur veya kül benzeri atıklar gibi). Bu yöntemler tabii ki günlük kullanım içerisinde pratiktir. Daha temiz üretim ise Uluslararası TÜM'ler (Temiz Üretim Merkezleri²⁶) tarafından dağıtılır.

²⁵ Şu anda ilk defa karşılaşılan Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletmeler terimi hakkında kitabın 3. Bölümünde ayrıntılı bir anlatım yer alacak; fakat şimdilik sadece KSS araçlarını uygulayan, operasyonel olarak sorumlu işletme ve gerçekten sorumluluk sahibi işletmeyi anlatan yukarıdaki çizimlere göz atmak faydalı olacaktır.

²⁶ Temiz Üretim Merkezleri (TÜM) ifadesi, Cleaner Production Services (CPS) ifadesi yerine kullanılmıştır. ç.n.

2. Enerji Verimliliği

Enerji tasarrufunun teşviki, daha temiz bir üretimin manifestosu sayılabilir. Burada amacımız, bir kurum veya binada harcanan enerjiyi en düşük olası seviyede tutmaktır. CIPEC (Enerji Tasarrufu için Kanada Endüstri Programı)'ın bir sonucu olarak, toplam endüstriyel enerji tüketiminin %98'inden sorumlu olan 5000 şirket, 1990 ile 2004 yılları arasında enerji yoğunluklarını %9.1 oranında azaltmıştır. Enerji tasarrufuna çoğunlukla iki tip ölçümlemeyle ulaşılır: 'sert' ölçümler teknolojik değişimlerdir (atıklardan yararlanma cihazları, montaj, termal enerji atıklarının geri kullanımı gibi). 'Yumuşak' ölçümler ise davranışsal veya idaresel müdahaleleri kapsar. Araştırmalar göstermiştir ki, çevresel sorunların en az yarısı, sorumlu davranışlarla engellenebilir. Başka bir açıdan bakarsak, teknolojinin gelişimi insanlığın çevre sorunlarına hiç bir zaman tek başına çözüm olamaz, bu amaca ulaşmak için mutlaka davranış değişikliği de gerekir.



Kaynak: European Environmental Agency [2006]:
The European Environment — State and Outlook 2005.

15. Şekil: 25 AB üyesi ülkenin GSMH, enerji yoğunluğu ve toplam enerji harcamaları

Bunun doğruluğunu AB üyesi ülkelerin enerji yoğunluğu ve enerji tüketimlerinin eğilimini gösteren grafikten de görebiliyoruz (15. Şekil). Ne yazık ki tekno-optimistlerin ayırım kavramı gerçekleşmedi: Enerji verimliliğinin GSMH ile birlikte büyümediği doğru; ancak tüketim çok daha büyük bir hızla artıyor. Hep beraber enerji kullanımımızın miktarını artırırken, teknolojik kazanımlar sadece düşüşün hızını yavaşlatmak için yeterli kalıyor. Bu şekilde enerji verimliliği ölçümleri, küresel iklim değişikliği ile gölgelenen bu günlerde –tam olarak iknâ olmasak da- hâlâ en önemli konu.

3. Eko-Verimlilik

Eko-verimliliği geliştirmek aynı zamanda temiz üretim olarak da anlaşılabilir. Öte yandan, eko-verimlilik, odağı itibarıyla farklılaşır; eko-verimlilik, ürün veya hizmetin değerinin neden olunan çevresel etkiye oranıdır.

**Enerji tasarrufu:
yumuşak ve sert**

**Daha az kirlilikle
daha fazla para!**



Stephan Schmidheiny

Eko-verimlilik kavramına göre kaynakları ve kirliliği en aza indireyen olası üretimi hedefliyoruz. Ürün, para ile hesaplanmasına karşın; ekolojik etkiler, doğal birimlerle hesaplanır. Bu fikir ilk kez 1992'de yayınlandı (Schmidheiny [1992]). Popülerliğinin altındaki sır, diğerleri tarafından olumsuz bir şekilde karşılanan sürdürülebilirlik problemine kazan-kazan içeren bir çözüm sunmasıydı. WBCSD'nin (Sürdürülebilir Kalkınma için Dünya İş Konseyi) yürüttüğü tanıtım aktivitelerinin ve konuyla ilgilenen uluslararası firmaların yüzlerce destekleyici etkinliği sayesinde bu konunun altı çizilmektedir (Verfaillie – Bidwell [2000]). WBCSD'ye göre eko-verimlilik, yedi teşvik edici unsuru içerir:

1. Ürün ve hizmet için gereken malzeme ihtiyacının azalması,
2. Ürün ve hizmetin gerektirdiği enerji miktarının azalması,
3. Zehirleyici madde salınımının azalması,
4. Kullanılan malzemelerin geri dönüşümünün desteklenmesi,
5. Doğal kaynak kullanımının artırılması ,
6. Ürünlerin dayanıklılığının artırılması,
7. Ürün ve hizmetlerin bakım koşullarının artırılması

4. Eko-Tasarım

Görüldüğü üzere, ürünler eko-verimlilikte anahtar bir role sahip olmasına rağmen, yukarıda listelenen yedi unsur nasıl çevre dostu ürün geliştireceği-mize dair çok az yardım eder. Eko-tasarım bu boşluğu doldurur. Sanırım bazı resimler binlerce kelimeden daha çok şey anlatacaktır.

Harika Ürünler



16. Şekil: Çevre tasarımı ürünler: Bambudan bisiklet, mısır nişastasından kalem, biyolojik olarak parçalanabilen sünger

5. Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi (YDD)

Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi yöntemi, ürün yaşam döngüsünün her etabında yer alan çevresel etkileri inceler. Bu tür bir değerlendirme, hammaddelerin üretim, işlenme, imalat, kullanım, atık gibi aşamalarında meydana gelen tüm giriş ve çıkış yapan materyaller ve enerji akışını içerir. Bu hatlar arasındaki ulaşımı da unutmayalım. Bu süreçler ve giriş – çıkış akışını gösteren kutucuklar çizdiğimizde (bunların sayısı otomobil üretimindeki karmaşık endüstriyel çerçeveler gibi binleri bulabilir) doğal göstergeleri kullanarak eko dengeyle sonuçlanan etkileri özetlemiş oluruz. Farklı ölçümleri, karşılaştırılabilir ölçümlere çevirmek için değişik yöntemler uygulayabiliriz. Özellikle arka planda kullandıkları yöntemler (örneğin BUWAL) nedeniyle mevcut yazılımlar işinizi çok kolaylaştırabilir (örn. Gabi). Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi'nin ana adımları sistemin limitlerini koymak, envanter analizi ve etki değerlendirmesidir. Bir dizi ISO 14000 standardı YDD ile ilgilidir.

6. Eko-etiketler

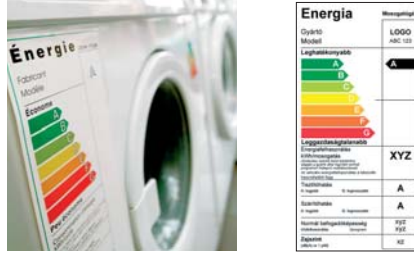
Çevre dostu ürünlerimizin ne olacağına ve nasıl olacağına karar verdikten (YDD) ve ürünleri buna göre tasarladıktan (çevresel tasarım) sonra, artık potansiyel müşterilerimize bu bilgiyi basitçe aktarmanın zamanı gelir. Çoğu etiket evet-hayır (yeşil-yeşil olmayan) şeklinde bir kullanıma sahiptir. Ancak üretici firmalar veya pazarda ilgi yaratmak isteyen tarafların yaptığı etiketler ile bağımsız kurumların hazırladığı resmi etiketlerin farkını ayırt etmemiz gerekir.



17. Şekil: Resmi Çevresel-Etiketler: Macaristan'ın "cedar" (sedir), İskandinav "white swan" (beyaz kupa), "EU flower" (AB çiçeği) ve Alman "blue angel" (mavimelek) etiketleri

Etiketler:
Hangisine
güvenebilir,
hangisine
güvenemeyiz.

Üreticilerin kendi kendilerine icat ettikleri etiketlere karşı dikkatli olmalıyız; ama bunları tamamen göz ardı etmek de doğru olmaz. Üreticiler belli bir sebeple bu etiketleri kullanırlar. Etiketlere dikkat etmenin yanı sıra ürünün neden çevre dostu olduğuna dair ortak bilincimizi de kullanmalıyız. En eski çevre etiketlerinden olan Alman “blue angel”ın “Çevre dostudur ama aynı zamanda...” gibi bir ibare kullanması tesadüfi değildir. Çevresel etiketlerin kısıtları net değildir; güvenlik uyarı işaretleri (örn. yanabilir) veya atık yönlendirmeleri (örn. Çöp kutusuna atınız) bu liste içerisinde sıralanabilir. Kesinlikle çok yönlü etiketlemeye dikkat etmeliyiz, bunlardan en bilineni elektronik ürünlerde zorunlu olarak kullanılan “Enerji” etiketidir.



18. Şekil: En yaygın kullanılan çok yönlü etiket: elektronik ürünlerin üzerindeki zorunlu enerji etiketi

“Ölçebildiğin şeyi geliştirebilirsin.”²⁷

7. Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED)

Çevresel etki, bir şirketin etkinliklerinin, ürünlerinin ve hizmetlerinin çevre üzerindeki etkisini ve bu etkilerin azaltılması yönündeki çabalarını içerir (Tóth [2004]). Çevresel performansın değerlendirildiği çeşitli yöntemler bulunmaktadır; bunların en basiti göstergelerin belirlenmesi ve ölçülmesidir. Göstergeler mutlak (örneğin, toplam enerji tüketimi) veya göreceli olabilir (örneğin, parça başı paketleme malzemesi gibi).

Fiziki performans göstergeleri sürecin girdilerini (malzeme, enerji, tüketilen su), çıktıları (ürün, atık, hava emisyonu, atık su) ve operasyonunu (binalar, ekipman, ulaşım) içerir. Diğer iki grup yönetim göstergeleri (programlar, giderler, işçiler vb.) ve çevresel koşul göstergeleridir (insanlar, toprak, flora vb.) Çevresel performans değerlendirmesinin ‘son ürünü’, şirketin çevresel performansının toplamını gösteren 20-30 göstergeden oluşan ve okunması kolay olan bir tablodur. En iyi bilinen gösterge rehberi ISO 14031 standartlarıdır.

²⁷ Bu ifade, yönetim danışmanlarının sıkça alıntılanıdığı bir cümledir. Şahsen ben, Einstein’ın şu alıntısına daha yakın düşünmekteyim: “Sayılabilen her şey değerli değildir, ama gerçekten değerli olan her şey de sayılabilir olmayabilir.”

8. Yeşil Ofis

Başta Hollanda olmak üzere pek çok ülkede ofislerin 'daha yeşil' olması yönünde bir hareket başladı. İdari çalışma ortamlarının daha çevre dostu, daha sağlıklı, çalışanlar için daha mutluluk verici bir yere dönüşmesi isteniyor. İlgili alanlar çevre tasarımlı mobilyalar, kağıt, ekipman, ofis malzemeleri (Antal – Vadovics [2005]), temizlik, araçların kullanımı, etkinlik organizasyonları ve toplantıları içerir. Yukarıdakilerin dışında, her zaman daha maliyetli olmayan ama ilgi bekleyen çevre dostu çözümler mevcuttur.

Duvarlar içinde daha yeşil

9. Çevresel Raporlama

Çevresel rapor, bir şirketin vatandaşlar için hazırladığı kamuya dönük bir rapordur. Çoğunlukla, firma hakkında kısa bir bilgiyi, çevresel politika ve performans göstergelerini, geleceğe yönelik plan ve uygulamalarını içerir. İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim raporları 1970'lerin sonlarına doğru yayınlanmaya başladı ve çevresel raporlama ile devam etti (Clausen – Fichter [1998]). Bu raporların özel bir formu EMAS'ın isteği üzerine, kamuya açıklanmadan önce, onay mercilerince kontrol edilen ve tasdiklenen çevresel raporlardır. Öte yandan, çevresel raporlar çok çeşitlidir ve pek azı dış denetim içerir. Yeni jenerasyon araçlardan birisi sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik raporlarıdır. Bu konuya sonraki bölümlerde, GRI (Küresel Raporlama Girişimi) başlığı altında daha ayrıntılı olarak değinebiliriz. Hollanda'da buna benzer ilk çalışma 1996 yılında kamuya paylaşıldı. 2007 yılında ise benzer çalışmalara 44 kurumun 131 yayınında rastlıyoruz.

Raporlamalı mıyız?

10. Endüstriyel Ekoloji

Endüstriyel ekoloji temiz bir üretimden daha fazlasının peşindedir. Çünkü belirli süreçlerin optimizasyonunu değil belli bir endüstriyel eko-sistemin yaratılması için çalışır. Burada bir fabrikanın atık maddesi, bir başkasının temel maddesi olabilir. Bu alan geri dönüşümün yanı sıra, hayat döngüsü değerlendirmesi, çevresel tasarım ve yukarıda bahsi geçen temiz üretim gibi unsurlardan da meydana gelmektedir.

Doğada olduğu gibi

Çevresel yönetimle ilgili altı enstrümanı daha tamınlarını vermeden sadece belirtmek için aşağıda sıralıyoruz ve bu bölümü eko-yönetim standartlarından ISO 14001 ve EMAS'ın ayrıntılarını aktararak bitiriyoruz.

Ve daha fazla enstrüman

1. Tedarik zincirinin yeşillenmesi
2. Çevresel çatışmaların çözümü
3. Eko-kontrol
4. Çevresel Sorumluluk
5. Eko-sponsorluk
6. Yeşil lojistik

**Yetmiş-iki,
doksan-altı,
ondört-bin-bir**

11. Çevresel Yönetim Standartları (ISO 14001, EMAS)

Çevresel Yönetim Sistemlerinin (ÇYS) en göze çarpanı ISO 14001, 1996 yılında; Avrupa Komisyonu'nun çerçevesi EMAS ise, 1993 yılında yayınlanmıştır (güncellenmiş versiyonu mevcuttur: EC [2001a]). Böylesi bir yönetim standartına İngiliz 1992 BS 7750 standartlarının kaldırılması nedeniyle erken safhalarda gereksinim duyulmuş; Almanca konuşan ülkeler, birleşik bir çevresel yönetim sistemi olan ve 1972'de ortaya çıkan Winter modelini yeniden gündeme almıştır [1998]).

Çevresel Yönetim Sistemi adımları²⁸:

- | | |
|-------------|---|
| P = Planla | 1. Çevresel politikalar |
| | 2. Önemli çevresel etkiler |
| | 3. Yasal yükümlülükler |
| | 4. Amaçlar ve hedefler |
| | 5. Çevresel yönetim programları |
| U = Uygula | 6. Yapı ve sorumluluklar |
| | 7. Eğitim, farkındalık ve beceriler |
| | 8. İletişim |
| | 9. EMS dokümantasyon |
| | 10. Belge Yönetimi |
| | 11. Operasyonel Kontrol |
| | 12. Olasılık Planlaması ve tedbirler |
| K = Kontrol | 13. Sürekli denetim ve ölçümleme |
| | 14. Uygunsuzluk, düzeltici ve koruyucu girişimler |
| | 15. Kayıtlar |
| | 16. Çevresel Yönetim Sistemi iç denetleme |
| H = Hareket | 17. Yönetim değerlendirmesi |
| | 18. Dış iletişim, beyan (sadece EMAS'ta) |
| | 19. Onaylama ve kayıt |

**Amaçlar,
programlar,
sorumluluklar**



Georg Winter

²⁸ Daha iyi açıklamak adına teknik terimler, ISO 14001 ve EMAS'ın resmi ifadelerine göre farklılık gösterir.

ÇYS mantığı açık ve basittir: şirketin tüm sorumluluk alanlarını göz önüne alarak, etkinliklerimizin hangi aşamalarında kirliliğe neden olduğumuzu saptayalım ve sonra bunu azaltmaya çalışalım (bu konuda bütünlüklü bir yaklaşım, tüm girdilerin yan etkilerini saptamayı da içerir, örn; doğal kaynakların yok edilmesi). Eko-yönetim standartları, kalite yönetiminin prensiplerini ve çerçevesini kullanır ama uygulamada farklıdır. Çerçevesini oluştururken ISO 9001'den yararlandığımız yaklaşımımızı şöyle özetliyoruz: PUKH (Planla, Uygula, Kontrol, Hareket). Daha sonra en önemli olanlara odaklanarak performansımızı geliştirici amaçlar koyuyoruz. Bütün bunlar, çevre yasaları ve yönetim kurulunun dahil olmasını sağlayan çevre politikalarıyla uyumlanarak desteklenmelidir. Bu uzlaşmalar, insanların belirli görevlerden sorumlu tutulması ve yazılı yönetim programlarıyla garanti edilir.

ISO 14001, gönüllü bir programdır (sertifikasyon içerir), tek kamusal unsur politikasıdır; sertifikası merkezi bir kayıda ihtiyaç duymaz. Bu esneklik, programın nasıl uygulanacağı hakkında çok farklı yaklaşımlar doğuracağından, programın kendisi hakkında şüphelere sebep olmaktadır. Örneğin bir firma her kanuni fiile uymalı mı yoksa sertifika almak için çaba göstermesi yeterli mi veya sürekli ilerlemenin gereklilikleri ne olmalı, gibi sorular hakkında ciddi tartışmalar ortaya çıkmıştır.

EMAS şu konularda daha katıdır: Onaylama orta seviye bir fazdır; uyum AB çapında kayıt ile sonuçlanır, program ehil otoritelerin kontrol prosedürlerine duyarlıdır. Programa tam olarak uyum sağlayabilmek, çevresel raporlarla birlikte mümkündür. Uygulayıcılarını çekici bir logoyla ödüllendiren EMAS; oldukça kurumsallaşmıştır, ayrıca kayıt ve onay prosedürleri açısından ISO 14001'den biraz daha pahalı bir prosedüre sahiptir.

EMAS'ın tersine, bazı sistemler (yukarıda sözü edilen Winter Model veya WBCSD eko-verimlilik taslağı) kurumun bünyesinde eko-verimliliği yayan daha gayriresmi yönlendirmeler içerisinde gelişmiştir. Bu, yukarıda sözü edilen 16 girişimin uygulanması olasılığını açar ve aynı zamanda standart koyuların da ilan ettiği bir niyet beyanıdır: ISO 14001, 'standartlar ailesinin' yirmi üyesinden birisi olarak, çevresel performans değerlendirilmesi, etiketleme, hayat döngüsü ve benzeri konularla uğraşır.

Yine Deming Döngüsü

Bu esneklik fazla değil mi?

Katı Avrupalı kardeş



Standartlar ailesi ve akrabaları



EMAS'ın popüler olmaması

ISO'nun resmi internet sitesine göre, ISO 14001 sertifikasına sahip üye sayısı dünya genelinde 100,000'in üzerindedir. Daha güvenilir, Alman menşeli bir araştırma 129 bin denetlemeyi tanır. Hollanda'da bu rakam 2007 Haziran itibarıyla neredeyse 1200'dür. Büyüme dinamiklidir: Her yıl sertifikalı şirket sayısı %15-20 oranında artmaktadır. EMAS'ın yayılması ise o denli başarılı değildir: Tasdikli firma sayısı 3200'dür. Bu, EMAS'a kayıt olma konusundaki ilginin düşüşüne işaret eder.

Yetersiz dağılım

Diğer çevresel yönetim araçları ya benzer şekilde ya da daha az yayılmaktadır. Örneğin, 23 kategoride 402 firma AB çevre etiketi ödüllendirilmiştir, Macaristan'da 33 girişimin 358 ürününe ulusal yeşil amblemi²⁹ verilmiştir ve "blue angel" etiket sahiplerinin sayısı 4000'den fazla değildir. Özellikle küçük bir markette bile en az 30 bin ürün olduğu düşünülürse bu sayılar çok yetersizdir. Profesyonel çevrelerde dahi yaşam döngüsü analizleri az görünür, Üretim sektöründeki şirketlerin ancak %1'i çevresel rapor yayınlamaktadır. Tek istisna ISO 14001'in dünya üzerindeki geniş dağılımıdır.

Önemsiz Pazar Payı

2004 yılında yapılan bir araştırmaya göre (Cadman, Dolley [2004]), marketlerde sadece yüzde 5 oranında yeşil ürünlerin paylaşımı bile büyük oranda enerji tasarrufu sağlayacak ve CO₂ emisyonunda yılda bir milyon insana eş azalma olacaktır. Araştırma iki iyimser senaryo daha sunmaktadır: Yeşil ürünler tahmini %20 ve %50 pazar payına sahip olacaktır. Avantajlar arasında 763 milyon Avro tutarında bir tasarruf da listeleniyor. Öte yandan gerçekte yeşil ürünlerin günümüzdeki pazar payını bile hesaplamak olası değil –bizim tahminlerimize göre piyasada ancak 1-2 bin yeşil ürün bulunuyor.

Neden daha başarılı değiller?

Çevre yönetimi araçları, rasyonel ve gerçekten ihtiyaç duyulan bir biçimde finansal tasarruf sağlıyorsa, neden o denli başarılı değiller? Bu soruyu, bölümün sonunda araçları değerlendirdirirken cevaplamaya çalışacağız.

²⁹ <http://www.kornyetbarat-termek.hu>, Erişim: Aralık, 2011

2.2 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK (KSS) ARAÇLARI

KSS için pek çok araç, enstrüman ve rehber olması kafa karışıklığına yol açıyor. Böyle olması uzmanlar için bile durumu çok zorlu bir hâle sokuyor. Örneğin son olarak Avrupa Birliği 2011-2014 yılları için yenilenmiş Kurumsal Sosyal Sorumluluk Stratejisi'ni³⁰ açıkladı. Sayıca fazla olmalarına rağmen KSS araçlarını Avrupa Birliği'nin 2004 yılında çıkardığı başka bir katalogda yer alan 5 başlık altında özetlemek mümkün:

1. Etik Kodlar
2. Yönetim Standartları
3. Raporlama
4. Etiketlemeler / Sertifikalar
5. Sosyal Sorumlu Yatırım

Bu bölümde, 2.1 bölümünde detaylıca anlatılan çevre yönetim sistemlerini bir yana bırakarak bunun dışında kalan en önemli KSS araçları üzerinde duracağız.

1. Etik Kodlar

Birçok şirket, bugünlerde inandıkları değerler ve yükledikleri sorumlulukları konu alan etik kod yayımlıyor. Gönüllülük esasına dayalı etik kodlar, şirketlerin kurum kültürüne KSS değerlerini entegre etmek üzere hazırladıkları resmi bildirimlerdir. Kurum davranışı için standartları belirleyen bu ilkeler bütünü, şirketler tarafından adapte edilebildiği gibi belli bir sektörde faaliyet gösteren bir grup tarafından (ör: meslek odaları), veya başka oluşumlar (ör. sendikalar, uluslararası kuruluşlar) tarafından da kabul edilebilir. En iyi bilinen kodlar arasında Çalışmaya ilişkin Temel Haklar ve İlkeler ILO Bildirgesi (1998), OECD Çokuluslu Şirketler Genel İlkeleri, Etik Ticaret Girişimi, Şirketler İçin Uluslararası İnsan Hakları İlkeleri ve en önemlisi olarak (Kofi Annan tarafından 1999 yılında açıklanan) Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi girişimi gösterilebilir. Son rakamlara göre (Şubat 2012) Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalayan 8700'in üzerinde şirket var.³¹ Etik kodlar için üzerinde durulması gereken konu, hızlı bir şekilde değişen piyasa koşulları ve çalışanların şekillendirdiği küresel ortamda bu ilkelerin nasıl takviye edilip uygulamaya konulacağıdır.

KSS rehberi ve araçları

Sorumlu şirketler için davranış kodları



Kofi Annan

³⁰ http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7010, Erişim: Aralık,2011

³¹ www.unglobalcompact.org, Erişim: Şubat,2012.

Sorumluluk standardı

2. SA 8000

SA 8000, sosyal sorumluluk standardı, çalışma ortamı koşullarına odaklanmaktadır³². SAI (Social Accountability International / Uluslararası Sosyal Hesap Verebilirlik Örgütü) tarafından 1998 yılında yayınlanan standard, uluslararası işletmelerin tedarikçi firmaları (çoğunlukla uzak ülkelere yerleşik olanlar) tarafından kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Standardın ana konuları arasında çocuk işçi, zorla çalıştırma, sağlık ve güvenlik, örgütlenme özgürlüğü, ayrımcılık ve çalışma saatleri yer almaktadır. SAI, SA 8000 sertifikasını almak isteyen üretici ve tedarikçi firmaları tasdik eden denetçileri onaylamaktan sorumludur.

İş sağlığı ve güvenliği için kılavuz

3. OHSAS 18001

Uluslararası İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemi; toplam 13 ulusal standard kuruluşu, sertifikasyon kurumu ve danışmanlık kurumunun ortak girişimidir. Tıpkı ISO 14001 gibi, OHSAS 18001’inde bir çıkış noktası var: BS 8800 (1996). BS 8800, sertifikasyon için tasarlanmamıştı; fakat OHSAS 18001 bu eksikliği giderdi. Standardın amacı, işe dayalı riskler hakkında tehlikelerin belirlenip değerlendirilmesi ve kontrolüne destek vererek proaktif ve önleyici uygulamaları teşvik etmek. Standardın kapsadığı konular arasında genel güvenlik yönetim ihtiyaçları, eğitim, risk değerlendirmesi, iyi ev idaresi ve gürültüye, ateşe, tehlikeli maddelere, hijyene karşı koruma yer almaktadır.

Paydaşlar ve etik performans

4. AA 1000

AA1000, hesap verebilirlik ve şeffaflığı ‘paydaş yönetimi çerçevesi’nde garanti etmeye çalışan bir standarttır. Paydaşların karar alma sürecine ve günlük iş faaliyetlerine katılımını amaçlar. Bu standardın mimarı olan, AccountAbility, uluslararası kâr amacı gütmeyen profesyonel bir kurumdur. AA1000 tarafından sağlanan çerçeve diğer yönetim standartlarıyla da uyudur (amaç ve hedefler, ilerlemenin ölçülmesi, performans denetimi, değerlendirmeler, geri bildirim sistemleri). Bu standardın temel ilkesi kapsayıcı olmasıdır. Hizmet ettiği ana amaç şirketlerin etik performansının doğruluğunu, ölçülmesini ve iyileştirilmesini sağlamaktır. 1999’da çıkan AA1000 sadece bir KSS aracıken şu andaki yenilenmiş standard, denetleme ve raporlamaya da izin verecek şekilde tasarlanmıştır. AccountAbility, dünyanın en büyük 100 şirketinin karşılaştırmalı endeksini yapmak için, KSS iletişim danışmanlığıyla 2004 yılında birleşti; bu etkinliğin adı “hesap verebilirlik derecelendirmesi” olarak bilinir.

ISO Standardı

5. ISO?

ISO 26000, ISO tarafından 2004 yılından beri geliştirilmekte olan ve 2010 yılında yayınlanmış bir sosyal sorumluluk rehberidir. Rehber gelişmiş veya gelişmekte olan ekonomilerde hem özel hem de kamu sektöründe yer alan kurumlar tarafından kullanılabilecek şekilde geliştirilmiştir. ISO 26000 sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ne şekilde planlanması ve uygulanması gerektiğini gösterir. ISO 26000 yönetim sistemi olarak planlanmamıştır; bu nedenle ISO

³² Standartlar sürekli yenilendikleri için bir sonraki bölümde referans olarak gösterilmeyecek; ancak internet arama motorlarına öğrenmek istediğiniz yönetim standartını yazarsanız yeni versiyonlara rahatlıkla ulaşabilirsiniz.

26000'i benimseyen şirketler denetime veya sertifikasyon süreçlerine tabi değildir.

6. GRI (Küresel Raporlama Girişimi)

Sürdürülebilirlik raporlarını bir örnek yapmayı görev edinmesiyle GRI, muhtemelen en çok bilinen KSS aracıdır. Girişim 1997 yılında CERES (Çevresel olarak Sorumlu Ekonomiler Koalisyonu) ve UNEP (Birleşmiş Milletler Çevre Programı) tarafından açıklanmıştır. GRI, 2002 yılından beri Amsterdam'da aynı isimli bağımsız bir kurum tarafından kontrol ediliyor. GRI; önceliklendirme, paydaş katılımı, sürdürülebilirlik çerçevesi, bütünlük, denge, açıklık, doğruluk, zamana bağlılık, karşılaştırılabilirlik ve güvenilirlik ilkelerinden oluşmaktadır. GRI, 9 ekonomik, 30 çevre ve 42 sosyal gösterge içerir. Şirketlerin yukarıda açıklanmış ilkeler çerçevesinde bu göstergeleri raporlaması veya en azından neden raporlamadıklarına dair açıklama yapması beklenir. Şirket üst düzeyinin imzaladığı bir bildirinin rapora eklenmesi ve raporun GRI ilkeleri 'çerçevesinde' yazıldığının belirtilmesi gereklidir. GRI raporu yazdıktan sonra herhangi bir dış denetime ihtiyaç olmasa bile şirketler raporları için, bağımsız denetimcilerle çalışmaya teşvik edilirler. Bu yüzden pek çok denetleyici şirket ve sivil toplum kuruluşu GRI çerçevesiyle uyumlu sertifikasyon işlemi sağlar. İlk versiyonu 2000 yılında yayınlanan ve 2006 yılından beri üçüncü versiyonu kullanılan GRI'nin dördüncü versiyonu üzerinde çalışılmaktadır. GRI bu kapsamda sektörel ekleri (ör: finansal hizmetler, telekomünikasyon, maden, vb.), teknik protokolleri ve göstergeleri geliştirmektedir. GRI'nin internet sayfasında yer alan bilgilere göre şu anda 3000'in üzerinde kurum 7000'in üzerinde raporlama yaptı.³³ ISO 14001 gibi diğer girişimlerle karşılaştırınca GRI'nin yaygınlığının az olduğunu görüyoruz ancak unutmayalım ki GRI, raporların bir örnek olmasını sağlayan en bilinen girişim.

7. Etiketleme

Etiketler, müşteriye, ürün ve ürünü imal eden firmanın sorumluluğu hakkında bilgilendiren enstrümanlardır. Tabii ki tek ve basit bir etiketle tüm bilgilerin ifade edilmesi ve değerlendirme yapılması oldukça zordur. Bu kadar farklı içerikte ve farklı güven seviyelerinde değerlendirilen başka bir simge herhalde yoktur. Örnekler, firmaların kendi kendilerine ürettikleri tamamen asılsız temellere dayandırılmış küçük yeşil ağaç simgeleri veya beylik 'çevre dostu' sıfatlandırmalarından; bağımsız ve ciddi kuruluşların kapsamlı bir şekilde temellendirerek firmaları ödüllendirdikleri çok boyutlu etiketlere kadar uzanır. Daha önce yeşil etikeler hakkında yeteri kadar bilgi vermiştik. Aşağıda bunlara ek olarak iki önemli eko-etiket hakkında daha ayrıntılı bilgi vermek istiyoruz: Adil Ticaret (Fair Trade) ve Orman Koruyuculuk Konseyi (Forest Stewardship Council [FSC]) logoları.

**81 Göstergeli,
bir örnek
Sürdürülebilirlik
raporları**

**Yeni etiketlerden
bazıları:**



Charles Kernaghan

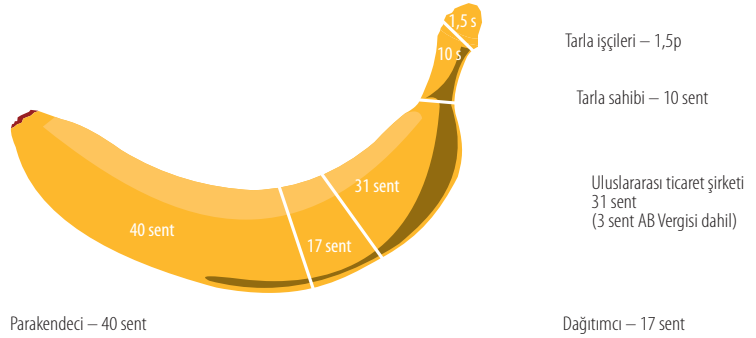
³³ <http://database.globalreporting.org/>, Erişim: Aralık 2011

1. Adil Ticaret

Şu bilinen bir gerçek; Uzak Doğu veya Güney Amerika ülkelerinde çalışan üreticilere, ürünlerinin perakende fiyatından çok küçük bir bölüm ödeniyor. Joel Bakan [2004] Amerika İşçi Komitesi direktörü Charles Kernaghan'ın bulgularını referans olarak kullanıyor. Bu bulgulara göre dünyaca ünlü bir markanın 23 Dolarlık perakende fiyatı koyduğu tişörtten Honduras'ta terzilik yapan kişiye sadece 8 sent ödeniyor. Bu 1000 de 3,5 luk bir pay!

Muzların fiyatı: çalışanlara % 1.5 düşüyor

Şekil 19: Ekvador'da üretilen 1 £'luk muz, tedarik zincirindeki halkalar tarafından nasıl paylaşıyor?

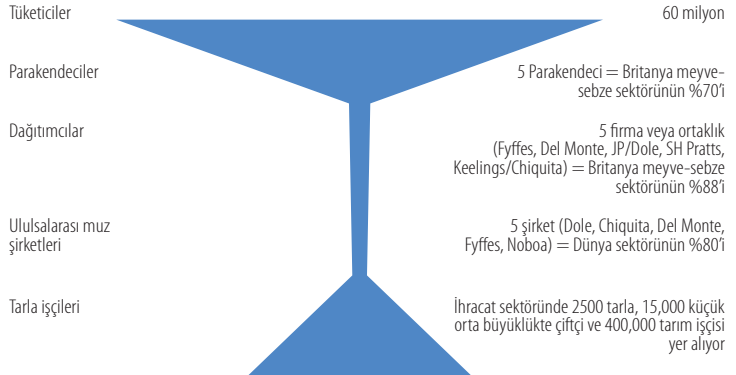


Kaynak: Bill Vorley [2003]: Food, Inc. – Corporate concentration from farm to consumer, UK Food Group – IIED.



Bill Vorley

Şekil 20: Küresel muz ticareti hakkında bazı bilgiler



Kaynak: Bill Vorley [2003]: Food, Inc. – Corporate concentration from farm to consumer, UK Food Group – IIED.

Dünyanın her yerinde, dezavantajlı işçiler ve üreticilere Adil Ticaret hareketi ve etiketleme girişimi yardım etmeye çalışıyor. Adil ticaret, adil fiyat/gelir ve pazara düzenli girişi garantilemek adına ortaya çıktı. Bazı ithalatçılar ve ticaret kurumlarında çalışanlar (ör: Oxfam ve Dünya Mağazaları olarak anılmaya başlanan mağazalar), diğerleri Adil Ticarete bağımsız sertifikasyon ve etiketlemeyle yer aldılar (Ör: Transfair, Fair Trade Mark, Rattvisemark).



Tahtadan veya kâğıttan yapılan ürünlerin bilinçli alıcıları, ürünlerin FSC logo-suna sahip olmalarını isterler. FSC, 1993'te kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan kurulan Orman Koruma Konseyini ifade eder. Konsey, orman ürünleri üretiminin tüm zincirini inceler ve eğer (çevresel, toplumsal ve ekonomik kriterleri içeren) FSC ilkeleriyle karşılaşırlarsa, bağımsız FSC kurumları tarafından sertifikalandırılabilirler.

2. Sürdürülebilir Ormancılık



Bilinçli bir yatırımcı parasını nerede tutmalı?

8. Sosyal Sorumlu Yatırımcılık (SSY)

SSY finansal performans dışında paralarının nasıl kullanıldığıyla ilgilenen bilinçli yatırımcılar içindir. Yatırımcıları yatırım kararlarında yardımcı olmak için iki temel yöntem vardır: Tarama yapmak ve hissedar katılımı. Dünya üzerinde sosyal sorumlu yatırımcılıkla ilgilenen az sayıda kuruluş arasında Ethibel (Belçika), Fundacion Ecologiay Desarrollo (İspanya), Avanzi (İtalya), Triodos Bankası (Hollanda), EIRIS ve Pirc (ikisi de İngiltere)³⁴ bulunmaktadır. Tarama yapma kriteri yatırım türü ve kurumlara göre değişir; ancak yatırım portfolyoları genellikle etik ve ekolojik temellere dayanan sıkı bir denetime bağlıdır. Mesela etik gereklilik, doğaya bağlı olarak kabul edilmiş endüstrilerin (ör: alternatif enerji üretimi) tercih edilmesi veya belli başlı endüstrilerin (ör: silah, kumar, alkol, tütün) dışta tutulmasıdır. Bu olumsuz kriter ne yazık ki çevresel sorumluluğa sahip olan ve olmayan firmaları ayırt etmemizi zorlaştırır. Bir şekilde 'daha az yeşil' olan SSY trendi, American Innovest gibi kurumlar tarafından borsada sürdürülebilirlik performansı değerlendirmeleri açısından öne çıkarılmaktadır. Bugünlerde dünyada başı çeken borsalarda çeşitli sürdürülebilirlik endeksleri var. Bu endeksler endüstrilerindeki sürdürülebilirlik normlarına uyan şirketlere yapılan yatırımları içeriyor. En öne çıkan endeksler Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (DJSI), Londra'daki FTSE4, Domini 400 Sosyal Endeksi ve Ethibel Sürdürülebilirlik Endeksi. Türkiye'de İstanbul Menkul Kıymetler Borsası da 2010 yılında IMKB Sürdürülebilirlik Endeksi (ISESI) projesine başlamıştır. Bu endeksler alternatif enerji ve su kaynaklarına yatırım yapan, bu kaynakların iyileştirmesini sağlamaya çalışan, küresel iklim değişikliğinin istenmeyen etkilerinin azaltılmasında rol oynayan şirketlerin dünya genelindeki yatırımlarını içermektedir. EuroSIF'in (Avrupa Sürdürülebilir Yatırım Forumu) 2010'da yaptığı bir çalışmaya göre SSY'lerin toplamı 2009 yılının sonunda 5 trilyon Avro'ya (!) kadar yükseldi³⁵.

2.3 SPONSORLUK, ÜÇÜNCÜ SEKTÖR, ARAÇ ODAKLI YÖNELİMLERİN ELEŞTİRİSİ

Hayır işi yapalım; çabuk!

Hızlı ve görünür bir şekilde toplumsal performansını iyileştirmek isteyen şirketler genelde sponsorluğa yönelir. Şirketlerin yaptığı bağışlar, hayırseverlik kurumlarına ve sayısız dernek ve vakıf tarafından yapılan hayati önemdeki işlere muazzam bir destek sağlar. Sponsorlukların hangi kriterler ele alınarak verildiği hakkında büyük farklılıklar mevcuttur. İki uç örnekten bahsedecek olursak, ilki için bir şirket yöneticisinin gelen talepler arasından bir sivil toplum kuruluşunu seçerek, parayı doğrudan o kuruma aktarmasını örnek verebiliriz. Bu örnek, mesela doğal felaket kurbanlarına yapılan bir bağış olarak düşünüldüğünde çoğu zaman etkin bir yöntemdir. Diğer uç örnek için ise, şirketin önceden amaç ve yöntemleri iyi belirlenmiş kurum stratejisi doğrultusunda bağış yapması olarak verilebilir.

³⁴ Avrupa Komisyonunun KSS ABC raporuna göre, EC[2004]'e bakınız.

³⁵ <http://www.eurosif.org/research/eurosif-sri-study/2010>. Erişim: Şubat, 2012.

İşletmeler bazı durumlarda hayırseverlik işlerinin koordinasyonunu sağlamak için kendi vakıflarını kurarlar. Sponsor olunan alanlar genelde bir şekilde işletmelerin ana profiliyle bağlantılıdır (ilaç şirketlerinin sağlık bilinçlendirme alanına, halk sağlığıyla ilgilenen kurumlara sponsor olması gibi), veya bunun aksine şirketler tamamıyla farklı alanlara yönelebilir. Tütün ve alkol sektörlerinde olduğu gibi, üretici şirketlerin ürünleriyle ilgili olmayan alanlardaki sponsorlukları, genellikle bu tip durumları eleştirenler tarafından ikiyüzlülük olarak nitelendirilir; çünkü hayırseverlik maskesinin arkasına saklanan şirketin asıl amacının satışlarını artırmak olduğu eleştirilir. Ancak çoğu kez, en fazla yardıma ihtiyaç duyan gerekçeler, genelde en fazla yardım edilenler olmuştur.

Bu olgu birkaç soruyu da beraberinde getiriyor. Bir taraftan şirketler çevre korumasıyla ilgili sponsorluklara çok az yöneliyor. Ayrıca bu alanda verilen sponsorluklar kanserli çocuklar veya hayvan barınakları gibi daha hayati konular yerine erozyon ve atmosferin incelenmesi gibi alanlara yoğunlaşıyor. Diğer yandan, çevre koruması veya sosyo-ekonomik değişiklikler gibi refah konusunu ele alan tüm bu alanların esas olarak devletin sorumluluğunda olması gerekiyor. Burada özel bağışların anlamsız olduğunu (onlara kesinlikle ihtiyaç var!) veya devlet ve özel sektörü içeren iki sistemli sponsorluğun birbirini geçersiz kıldığını imâ etmeye çalışmıyoruz. Bununla birlikte özel bağışlar, devletin sponsorluktan elini çekmesi için bir mazeret olamaz. Devletin zayıflaması ve özel sektörün güçlenmesiyle birlikte, özel sektör bazı sorumlulukları üzerine almaya çalışıyor; fakat bu aşağı yukarı 'geçici' bir temele göre yapılıyor. Liberal eğilimlerde hissettiğimiz temel problem de bu. Sağlık sektörü finansmanının diğer ülkelerde de mükemmel olmadığından emin olabiliriz, ama bu yüz yıllardan beri sektörün kendi mantığı ve çerçevesi içinde kurumsallaşan bir yapısının olduğu gerçeğinin aksini kanıtlamıyor. Topluma hizmet etmesi beklenen yapı, bu hâliyle; şirket kaynaklarının miktarına ve kamu kurumlarının ne kadar açıkgozlü olduğuna muhtaç olarak veya sadece şans eseri bir firmadan biraz kaynak koparacak olmanın beklentisi içinde kalarak, kamu refahının sağlanması amacına yönelik çelişkiler barındırıyor.

Daha önemli bir sorun ise işletmelerin sosyal sorumluluğunun tamamen hayırseverlik alanıyla kısıtlanması. Eğer şirket, kurumlara çok az bir miktar ayırırsa bu gülünç olur (bkz Bölüm 1.2: Gerçekte ne kadar veriyoruz?), fakat çok fazla bir miktar vermek de şirket kârlılığını tehlikeye atabilir. Eğer bir şirket ekonomik ve sosyal alanda avantajlı bir alan seçtiyse, 'Kazan-Kazan' yaklaşımının burada belli bir yere kadar çözüm olacağını söyleyebiliriz.

Yeni ve geçici bir refah sistemi mi?

Ne kadar vermemiz gerekir?

KSS=iyi iş?

İlk bakışta KSS uzmanları ve kuramcılarının, sosyal sorumlu şirketlerin piyasada daha iyi rekabet ettiklerini kanıtlama çabaları mantıklı ve yararlı gözüküyor (Porer ve Kramer [2006]).

Burada bu hipotezler için sunulan ampirik kanıtların –eko verimlilik ve bazı duyumların dışında- ne kadar zayıf olduklarını tartışmaya gerek yok (Economist [2007]). Eğer sorumlu davranan bir şirket aynı zamanda daha fazla kâr ediyorsa, o zaman KSS hareketinin bir anda yaygınlaşacaktır – şirketler daha fazla kâr için her şeyi yaparlar. Ancak eğer bunun aksi kanıtlanırsa, fikri yaymanın olasılığı azalacaktır.



'KSS = Kârlı İş' le ilgili başka bir sorun da sebep ve sonuçların kolayca yer değiştirmesidir. Önceden şöyle söylüyorduk; 'sorumluluk sahibi olarak işlerinde daha iyi sonuçlar elde edebilirsin (hem bu vicdana da iyi gelir)'; bunun yerine yakında 'iyi iş sonuçları elde edebildiğin müddetçe sorumlu ol (ve vicdan haftasonunu bekleyebilir.)' noktasına gelebiliriz. Eski bir sözü hatırlayalım: 'Herşeyi para kazanmak için yapanlar, önünde sonunda para için her şeyi yaparlar.' Bu şekilde KSS değer kaybeder ve 10 yıl içinde kimsenin hatırlamayacağı moda bağlı bir yönetim trendine döner (Bu beklenmedik durum, ancak büyük şirketler tarafından domine edilen küresel ekonomideki meşru- luk krizi hakkında yanıtlıyorsak ortaya çıkabilir).

Şekil 21: Şirketler ve/veya Kapitalizm meşruluk krizinde mi?



Jennifer Abott,
Mark Achbar és
Joel Bakan

Kurumsal sorumluluk için her zaman kısa dönem iş çıkarlarıyla uyum sağladığı sonucuna varamayacağımız gibi, her zaman daha fazla maliyetli olur sonucuna da varamayız. İddia ettiğimiz şey, sorumluluğun para ile ilgili olmadığıdır. Dürüst bir insan olmak bizi genelde dezavantajlı bir duruma sokmaz, eğer olur da dezavantajlı duruma düşersek, bu yine de finansal faaliyetlerle ilgili bir durum değildir. Dürüst olmakla ilgili karar alırken maliyet-fayda analizi yaparsam, doğruluğum çok da yerinde olmaz değil mi?

Esas kurumsal sorumluluğa yakınlaşmak için, kararlar ve karar modellerini kârlılık, toplum ve çevre üzerine etkinlerine bakarak gözden geçirelim. Daha kolay anlatmak için, hayali süpermarket tedarik zinciri için verilen kararları inceliyoruz. Teorik olarak kurum kararlarında 4 farklı tercih mevcuttur:

Sorusu bile kötü.

Dört karar modeli

ÇEVRESEL VE TOPLUMSAL	TİCARİ	TİCARETTEN BİR ÖRNEK	NE YAPARIZ?	NASIL ADLANDIRIRIZ?
AVANTAJLI	AVANTAJLI	Nakliyat rotalarının optimizasyonu, mağazalarda enerji verimliliğinin iyileştirilmesi (Çevre Yönetimi araçları)	Bunun için varız	Çevresel olarak bilinçli mi: evet; Sosyal sorumluluk: hayır (sosyal sorumluluk iş çıkarlarının ötesinde)
AVANTAJLI	DEZAVANTAJLI	Çöp toplama ve otistik çocuklar vakfı gibi yerel girişimlere destek oluyoruz. (Çevre yönetimi ve KSS araçları)	Belli bir yere kadar yapabiliriz.	"yüzeysel sosyal sorumluluk" (operasyonel yaklaşım)
DEZAVANTAJLI	AVANTAJLI	Yeşil bir araziye yeni bir süpermarket inşa ederek, şehirleşmeyi arttırmak fazladan nakliyat ve tüketim yaratmak	Olağan iş	Kurumsal sorumluluk, derin anlamıyla algılanmamıştır
DEZAVANTAJLI	DEZAVANTAJLI	Bir önceki daha kıza mesafelerde, daha iyi kalitede ve daha kârlı olduğu halde nakliyeciyi değiştirmek	Buna karşıyız	Aptalca olduğunun farkına varmak

22. Şekil: Dört karar modeli – 2 kurumsal sorumluluk modeli

Önemli Not: Dış etkenler!



Ernst Friedrich Schumacher
1911-1977

Yukarıdaki analizin bir sistem içinde elde edilen sürdürülebilir kalkınmayı hedef alan kurumsal sorumluluk olduğunu unutmayalım. Bu şu anlama geliyor; şirketin çıkarları dışında, dış ekonomik etkiler; olumlu ve olumsuz dış faktörler, avantaj ve dezavantajlar değerlendirilirken göz önünde bulundurulmalı. Yeni kurulacak süpermarketin sosyal etkileri arasında mesela 100 yeni işin yaratılacağı, gelecek yıllarda birçok çalışanın yerel rekabet ortamında kaybedileceği de listelenmeli. Böylece süpermarket daha az rekabetçi olacak. Ayrıca süpermarketteki işlerin ve iş ortamının insanlık dışı da olabileceğini göz önünde bulundurmalıyız (Schumacher [1979]). Yaratıcılık ve kişisel beceri açısından düşünüldüğünde, kendi işini kurmak ve yürütmek ile, bir çalışanın günlerce aynı barkodları okutarak çalışması tamamen farklı uçlarda değerlendirilmeli.

Rakip komşu şirket yoksa dost mu?

Bir an duralım! Gerçekten sosyal sorumlu bir şirketin sektördeki rakip şirketleri klasman dışı bırakmaktan kaçındığını, onlara karşı ilgili olduğunu ve hatta onlara yardımcı olduğunu mu söylüyoruz? Bu en temel piyasa ekonomisi kaidesi olan serbest rekabete karşı gelmiyor mu? Bir işletme tabii ki daha iyi verimlilik, kârlılık ve rekabetçilik için mücadele etmeli. Ancak bu, fanatik veya daha takıntılı boyutlara varmamalı, çünkü bu önce doğanın sonra toplumun ve en sonunda ekonominin yıkımına neden olur. Verimlilik, rekabet edilebilirlik ve kârlılık koşullu bir sistemdedir, bunun için optimal düzeyde olmalıdır. Ne dereceye kadar rakiplerimle işbirliği yapabiliriz, nerede ve nasıl rekabet etmeye dahil olabiliriz bunu değerlendirmemiz gerekiyor.

Ekonomizm değil,

Kâr hiçbir zaman tek başına bir amaç değildir. Çoğu insan için, bir şirketin kârlılığı işi muhafaza etmek başka bir deyişle temel ihtiyaçların yerine getirilmesidir. Fazla gelirin hayatımızı kolaylaştıran ürünlere dönmesinin garanti altına alınması, bize daha boş zaman ve sonunda mutluluk verir. Bu düşünce çizgisini takip ederek, işletmelerin insanlar için olduğunu ve bunun tersinin olmayağı sonucunu çıkarmak kolaydır. Ekonomik bir oyuncu olarak sosyal sorumlu bir işletme, pratikte, ekonominin³⁶ temellerine ve öngörülerine bağlı olarak operasyonunu sürdürür ve bu arada, bilinçsiz olarak, ekonomizme³⁷ karşı savaşır.

fakat ekonomi!

Sorumlu bir işletme, içinde bulunduğu toplum, bölge veya ülkeye olumlu değer de katarak, yerel ekonominin yararlı bir bireyi olmayı amaçlar. Büyüme hiç şüphesiz bu amaca bir süre hizmet eder, fakat belli bir noktadan sonra onu zayıflatmaya başlar. Şirket, bu süreç içerisinde yavaş yavaş yerel ekonomiyi yapıtlardan uzaklaşıp ve diğer bölgelerden ekonomik kaynaklarını tüketmeye başlar ("Para Çekimi" yasasına göre, gerekli kaynaklar her zaman daha büyük konsantrasyon alanlarına – yani daha gelişmiş, refah sahibi olan bölgelere) akar.

³⁶ Kelimenin orijinal (yunanca) anlamında olduğu gibi özel, kurumsal veya ulusal düzlemde kaynakların hâne halkı tarafından dikkatli kullanımı.

³⁷ Ekonomik olmakla takıntılı olmak, her yerde (yetersiz olan alanlarda dahil olmak üzere) kâr maksimizasyonu uygulamaya çalışmak. Bu kurgu en iyi Ernst Schumacher [1973] tarafından "Küçük Güzeldir" adlı klasik çalışmada anlatılmıştır. Suçlayıcı bir ifade olarak terim "ekonomik olmayan" gibi kesin ve nihai olan birkaç anlama daha bürünebilir. Diğer bir algıya göre; eğer bir faaliyet, ekonomik olmayan katkı olarak damgalanmışsa, etkinliğin varoluş hakkı sorgulanmakla kalmaz, aynı zamanda kuvvelli bir şekilde reddedilir. Ekonomik büyümenin önüne çıkan her engel utandırılacak bir şeydir ve eğer insanlar ona tutunuyorsa, ya sabotajcı ya da aptal olarak görülürler.

Üçlü Sorumluluk (Triple bottom line) kavramına dönüş yaptığımızda, çevre yönetiminin fazlasıyla kapsamlı olduğunu görürüz. KSS araçları gösterdikleri gelişim sürecine rağmen, henüz ekonomik sürdürülebilirliği sağladığına dair iddiasını tam olarak kanıtlayamamıştır. Ekonomik sürdürülebilirlik, günlük konuşmalarda pek çok kez kibarca ihmal edilerek, sürdürülebilir büyüme olarak ifade edilmektedir. 'Sürdürülebilir ekonomik kalkınma' ve 'sürdürülebilir ekonomik büyüme' ses olarak birbirlerine benzemelerinin aksine, anlamı açısından birbirlerine zıttır. Dünyaca ünlü ekonomist Herman Daly [1991] nin söylediği gibi: 'Sürdürülebilir kalkınma, devamlı olarak, çevresel kapasiteyi aşmayan bir hızla sosyal refaha ulaşmaya çalışmaktır. Büyüme, daha büyük olmamız, kalkınma ise daha iyi olmamız demektir.'

En kaslı olduğu düşünülen bacak, en az gelişmiştir!



Herman Daly

KSS raporlarında ekonomik sürdürülebilirlik 'bacağı' genelde uzun dönem kârlılık, büyüyen piyasa payı ve olumlu sonuç göstergeleriyle desteklenir. Ancak bunlar yine ya 'iyi ekonomi'den veya 'kötü ekonomizm'den kaynaklanabilir. Mesela bir şirket motorlu taşıt satabilir ve sonra onları kiralayabilir. Şirketlerin sekiz günlük ödeme dönemi koydukları bir faturayı üstlenicilerin doksan günlük bir dönemde ödemeleri az rastlanan bir durum değildir. Bu sayede sözleşmeli şirketler factoring şirketlerinin hizmetlerine sığınmak zorunda kalmaktadırlar³⁸. Aynı zamanda yüksek kâr oranlarında dahi maliyeti düşürmeye odaklanmak şirketler arasında yaygındır³⁹.

Göstergelerden daha uzak,

Yine ekonomi yerine ekonomizmle yüzyüze geliyoruz. Yukarıdaki örneklerde bahsedilen adımlar genelde ekonomik olarak zarar vericidir (ör: araçların mülkiyetini şirketin kendinde tutması ve kendinin tamir ettirmesi daha ucuza gelir) fakat ekonomizm hayranları tarafından desteklenebilir. Bu adımlar, çok daha önemli birçok gösterge göz ardı edilerek, piyasa araştırmacıları tarafından da takdirle karşılanacaktır. Bununla beraber nihayetinde şirketin değeri yükselir.

Yine de çok çok uzakta değil

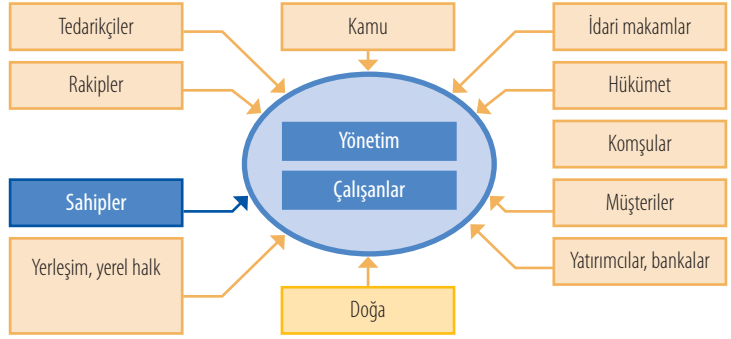
Aşağıda yer alan, araç merkezli KSS üzerine önemli eleştiri, aynı zamanda, paydaşların 'sorumluluğu garantileyici' rolünü de sorgulamaktadır. Çoğu KSS yorumlaması, şirket yöneticilerinin bencil ve yaptıklarının farkında olmadan hareket etmelerini doğru kabul ederken, dış paydaşların tümünün bencil olmayan ve aydınlanmış (bilinçli) olumlu özelliklerini ön plana çıkarır. Tipik bir paydaş tablosu kaleme aldığımızda (22. Şekil) ve bu grupların gerçek temsilcilerini belirlemeye çalıştığımızda birkaç güçlükle karşı karşıya kalırız. Bundan birincisi, tüm paydaşları belirlemenin imkânsızlığıdır. İkincisi, temsilciler belirlendiğinde, çoğunun çıkarlarının birbiriyle çeliştiğini veya iyi ifade edilmemiş olduğunu görürüz. Üçüncüsü –asıl sorun– ise şudur; neden paydaşların fikirlerinin sürdürülebilir kalkınma ilkeleriyle örtüşeceğini farz ederiz? Bu tür görüşler her zaman yanlı öğelerin, öznel görüşlerin ve güç ilişkilerinin çıktıkları olur.

Paydaşlar: KSS jokeri?

³⁸ Dürüst şirket davranışı olarak düşünüldüğünde bu elbette bir problem olmaz. Ancak ne yazık ki, kredi maliyetleri küçük şirketler için büyükken, büyük şirketler için küçüktür. Çoğu zaman risk maliyetlerinin dahil edilmesine izin verilmez, gönüllü değildir ve sosyal sorumluluk açısından daha kötüsü, bu durum –örneğin 30 günlük ödeme süresi bulunan faturayı, şirket politikaları gereğince 90 günde ödemek- yasal değildir.

³⁹ Alternatif bir girişiminin açıklaması: "Belli durumlarda- Murphy'nin durumları olarak adlandırılır, - tam kapasite çalışan insanlar ve şirketler tökezlerler. Murphy'nin vakalarında bile, ölçülü şekilde çalışan şirketler mobiliteyi sağlamak için kapasitelerini kullanmamış olacaktırlar. Öne geçmek veya tehlikeyi ortadan kaldırmak için yönetimi çoğu zaman; 'gazlamak', motorları patlayana kadar hız yapmak, en hızlı şekilde tüketmek ve kiletlemek olacaktır.

Yine de sürdürülebilirlik, türlerin yok olması veya çevresel ayakızinin artması gibi konular karşısında nesnel bir ilke olarak kalmayı sürdürür (bkz. Bölüm 1.3). Farklı paydaş grupları gerekmedikçe sorunları şirket yöneticilerinden daha iyi bilemezler ve şirketin gerçek olanaklarının onlar kadar farkında değildirler. Dâhil olmaları için tek temel dayanakları güvensizliktir; bağımsız oldukları varsayımından ortaya çıkarsak yöneticilerden çok onlara güven duymaya hazırız. Ama neden doğrudan yöneticilere güvenemiyoruz? Neden KSS teorisi; önceden varsayılan yolsuzluk, sık görüşlü yöneticiler üzerine kurulu da tam tersinin üzerine kurulu değil?



Şekil 23: Şirket (içteki elips) ve paydaşları

En fazla 3-4 zayıf grup seçelim!

Paydaşları yine de tüm bu olumsuzluklara rağmen dâhil etmek istiyorsak, işe, 'pay' ve 'paydaşlar' olarak iç ve dış grupları birbirinden ayırıştırarak başlayabiliriz. İlk grup, sahipler, yöneticiler ve pasif olarak çalışanlardan oluşur. Sonraki adım korunmaya ihtiyacı olan en zayıf 3-4 dış grubun seçilmesi. Birkaç örnek listelemek gerekirse, doğa (gelecek nesiller), tüketiciler ve rakipler olabilir. Onların refahı üzerine odaklanılmalıdır. Unutmamalıyız ki, şirketin çıkarları, diğerleriyle uyumlayabilir ve bu da seçim yapmamız gerektiğini gösterir. Eğer paydaşlarımızı anlamak konusunda tamamen başarılı olursak veya sadece bu gruplardan birinin bile çıkarlarına uzun dönemli kurumsal stratejimizde yer verebilirsek, daha sorumlu olmak konusunda çoktan adım atmaya başlamışız demektir.

Önemli ancak yeterli değil

Çevre yönetimi ve KSS araçları hususunda paydaş kavramına karşı çıkmıyoruz, dahası şirketlerin "demokratikleşmesi" düşüncesini destekliyoruz, fakat önceden anlatılan enstrümanların kullanımı ve paydaş katılımının otomatik olarak sorumsuzluk ve sürdürülemezlik sorunlarını çözebileceğine kesinlikle inanmıyoruz.

Ö Z E T

Pek çok değer etrafta, fakat gerçek zenginlik yok

Çevre yönetimi ve kurumsal sorumluluk araçlarının incelenmesi bizim için çok değerli. Bu tür araçlar kullanışlı ve gerekli olmanın yanı sıra, bilinçli tüketicilerin bu araçları kullanan şirketleri diğer şirketlerden daha fazla takdir etmesini sağlıyorlar. Yine de bu araçların en derin ve en içselleştirilmiş biçimde

kullanımları veya paydaşların süreçlere etkin katılımları dahi; stratejik sosyal sorumluluğa eş değer değildir. Şu ana kadarki deneyimlerimizi göz önünde bulundurduğumuzda, bu araçların sürdürülemeyen kalkınmanın sorunlarını çözmesini beklemiyoruz. Şirket yöneticilerinin ertelenecek vakit olmadığında ısrarcı olma nedenlerini anlıyoruz. Bize “Kabul ediyoruz, sadece doğru ölçümlemeleri verin” diyebilirler. Ancak hâlâ çok açık bir şekilde ifade edilmesi gerekir; maalesef işler bu şekilde hallolmuyor.

Bu bölüme şirketlerin verimliliğini överek başladım. Burada net bir şekilde ifade etmek isterim ki aşırı verimlilik şirketlerin kolayca çöküşüne de dönüşebilir. Bu aynı, her zaman çok etkili ve verimli kişilerden hoşlanmıyor oluşuma benzer⁴⁰. Bitkilerin ve hayvanların büyüme özelliklerini hatırlayarak biyolojik mukayeseye devam edebiliriz. Yaşayan canlılar çok verimlidirler, ancak her zaman değil. Eğer bir sporcu kendi kapasitesini zorlar ve aşarsa, performansı düşmeye başlar – bu düşüş, bilinç kaybına bile neden olabilir. Vahşi doğada yaşayan hasta bir köpek, barınacak bir yer bulur ve iyileşene kadar birşey yemez. Uzun yaşayan bitkilerin mevsimsel dinlenme dönemleri vardır, büyümeleri döngüseldir ve en önemlisi yavaşır.

Makineler verimlilik için tasarlanmıştır ve diğer taraftan erteleme nedir bilmezler. Uygun şekilde kullanılsalar bile yine de aşırırlar ve kullanışsız hâle gelirler; kötü kullanıldıklarında dahi bazılarının çalışmaya devam ettiğini söylemeye lüzum yok. Oyuncak bir araba duvara çarptıktan sonra bir daha yola devam edemeyecek durumda geldiğinde, motoru yanabilir. Verimin aşırı kudreti, şirkette sonu faciayla sonuçlanabilir. Stratejik planlama bile rutin hale gelir ve şirket yaratıldığı kuralları değerlendirme yeteneğini kaybeder. Kurallar (ör: motoru tarafından yetkilendirilen oyuncak arabanın yoluna devam etme zorunluluğu) bazı durumlarda yararlı olmaktan çok yıkıcı olmaya dönüşebilir (Bu tür değişimleri Bölüm 1.3’te açıkladık). Hedef daha ucuz ve daha iyi kalitede seri üretim yaparak maksimum kârlılığın sağlanması değil. Hedef, insanlara ve doğaya zarar vermeyen, insanları yeniden insancılaştıracak yeni bir ekonominin oluşturulması.

Fakat içselleştirilmiş verimlilik istenci, şirketlerde kurumsal stratejilerin radikal bir şekilde değişmesine engel olur. Başka bir deyişle, şirketler sürdürülebilirliğe ilişkin sorunları ve bu konuda üzerlerine düşen sorumluluğu görüyor ve ona karşı durmaya çalışmak için küçük önlemler alıyor olabilirler; fakat bu küçük değişiklikler, acıklı bir şekilde, çevrenin yok oluş hızıyla karşılaştırıldığında çok yavaş kalıyor. Stratejilerin daha üst bir seviyeye taşınması başarı getirebilir mi? Bu sorunun yanıtını bir sonraki bölümde bulmaya çalışacağız.

Ölümcül etkililik?

Verimliliğin sınırları

Devamı gelecek...

⁴⁰ Bir patronun işçisine insani olmayan koşullarda çalışması için baskı kurması, düşüncesiz bir verimliliğe örnektir. Eğer bir kişi arkadaş veya aile üyesi olarak insanları “kullanıyorsa”, verimliliği yine yanlış kullanılıyordur. Arkadaş gibidir, ama bir arkadaş değildir, görüşür fakat konuşamaz. İşi, kişisel ilişkiler üzerinden sürdürmeye verilebilecek bir örnek çokeviyeli pazarlamadır. İlk bakışta kazan-kazan durumu olarak gözüküyor ama gerçekte birinin (şirket) kazancı diğerlerinin (toplumsal, bencil olmayan ilişkiler) kaybıyla yapılır.

3. STRATEJİK YAKLAŞIM

Sorunlar, sorunları ortaya çıkaranların farkındalık düzeyleri anlaşılmadan çözülemez.
Albert Einstein

Evet, yeniden mutlu bir bahar yaşamak için cesur yüreklere, derin sevgiye ve yaşam onuruna ihtiyacımız var.
Pilinszky János

Meşruiyet Krizi mi?

Önceki bölümde ekonomiyi, ekolojiyi ve sorumluluğu bir araya getirmeye çalışan yaklaşımların belirgin şekilde kısıtlı olduklarını görmüştük. 'KSS=iyi iş' söyleminde daha da ciddi bir kusur bulunmaktadır; bu yaklaşım, –sıklıkla büyük, uluslararası- şirketlerin kurumsal sorumluluğa ilişkin ihtiyaçlarının benzer işletmelerce meşruiyet krizi olarak algılanabilmesine neden olabilir. Kriz, hem çalışanlardan hem de bu firmaların gelişmiş Batılı ülkelerde ve aynı zamanda fakir alanlarda yoksun bulunan müşterilerinden kaynaklanır. Örneğin, büyük bir şirketin baş yöneticisi olmak büyük fırsatlar sağlayabileceği gibi, dayanılmaz kısıtlamaları da beraberinde getirir (bkz: Bokor Attila, Radacsi Laszlo [2006]: Aranykalitkaban).

Müdürler ve açlıktan ölmek üzere olanlar aynı düşünceleri paylaştıklarında

Düşüncelere dalmış Amerikalı bir yöneticiyle, açlıktan ölmek üzere olan bir Afrikalının kalplerinin derinliklerinde aynı düşünceye sahip olmaları oldukça garip bir durumdur. Bir başka gariplik ise serbest piyasa ekonomisinin, soğuk savaş döneminin galibi olduktan hemen sonra karşısındaki en son ciddi rakibinin, (radikal İslam gibi aşırı ideolojileri saymazsak) şimdiye kadar hiç düşünülmemiş bir şekilde yaşam standartları sunabilecek, bu ahlaki kriz olarak ortaya çıkmasıdır.

Ahlaki bir kriz kolaylıkla ekonomik bir krize dönüşebilir

Eğer gerçekten varsa, kriz iki sonuca sahiptir. Birincisi 'iş yaşamı her zaman olduğu gibi' devam ettiğinde böylesi bir krizin, KSS standartları, paydaş katılımı, bağımsız sertifikalar veya KSS raporları gibi zayıf önlemlerle üstesinden gelinemeyecektir. İkincisi, ahlaki krizler kolaylıkla ekonomik veya var oluşla ilgili krizlere dönüşebilirler. Roma İmparatorluğunun çöküşü gerçekleşene kadar birçok yüzyıl geride kalmıştı, ancak günümüzde küresel bir çöküş inanılmaz bir hızla gerçekleşebilir. Açık bir örnek: Vladimir Putin'in geçireceği kötü bir gece, beni sonraki sabah çulsuz bırakabilir (enerji kaynakları ile ilgili bir olay, borsayı anında etkileyebilir; oysa Stalin veya Deli Petro zamanında aynı etkinin gerçekleşmesi için bütün ordunun veya bir kıtanın ele geçirilmesi gerekirdi).

Stratejik soru

Sürdürülebilir kalkınma adındaki yukarıdan aşağıya yayılan olgu ve aşağıdan yukarıya doğru gelişen kurumsal sorumluluk kavramı stratejik sorulardır. Daha ileriye gidersek bu sorunun –daha önceki sorunlarla karşılaştırılmayacak kadar tüm insanlığa etki eden- günümüzün en önde gelen meselesi olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla bu mesele ekonomiye ve işletmelere bütünlüğüne dair sorulabilecek stratejik bir sorudur. Bazı küçük şirketler

veya tüzel kişilikler için bu soru kısa dönem için çok da stratejik bir önem arz etmeyebilir, ancak bu şirketler aynı zamanda diğerlerinden rol kapmaya çalışırlar. Oyun teorisi, serbest gidişatın sadece kısa dönem kazanımlar getireceğini ispatlamıştır. Ayrıca plansız hareket, ilkesel olarak serbest rekabete ve toplumun temel yaşam kurallarına da zarar vermektedir. Genel kabul şöyledir; dürüst ve ilerlemeci bir işletmenin işlevsel olmaktan çok stratejik bir yaklaşım benimsemesi anlayışla karşılanır.

Her gün sürdürülebilirlik raporlarının ve KSS stratejilerinin sayıları arttığı hâlde, halen çok az sayıda şirket “gerçekten sorumluluk sahibi işletme” unvanını şüpheye yer bırakmadan hak eder. Genel olarak ansiklopedimsi fenomen olarak görülen ve patlarcasına genişlemeye devam eden Wikipedia, kurumsal sorumluluk hakkında şu eleştiriye yer veriyor⁴¹: “Muhafifler bu raporların sadece kuru sözden ibaret olduğunu, Enron’un her yıl yayınladığı Kurumsal Sorumluluk Raporu ve bütün şirketlerinin sosyal raporlarından alıntılar yaparak iddia etmektedir... KSS muhafifleri şirketlerin kurumsal KSS uygulamalarının diğer uygulamalarla uyumsuzluk içinde olacağını belirtmektedirler. Örneğin, birçok kişi KSS programlarının çoğu zaman şirketlerin temel uygulamalarının ortaya çıkardığı etik sorular hakkında kamuoyunun ilgisinin dağıtılması işlevini gördüğünü düşünür. Bir şirketin bir yandan KSS’yi benimsemesi ve Sürdürülebilir Kalkınmaya dair bir bağlılık sergilemesi, diğer yandan aynı şirketin uygulamalarının zararlarının açığa çıkması çelişik bir duruma neden olmaktadır.”

Birkaç yıl önce uluslararası bir bütün şirketi hakkında bir çalışma yürüttük. Yıllardan beri derneğimizin üyesi olan bu şirketi sürdürülebilirlik açısından değerlendirmiştik. En alt kademede işçilerden en yüksek yöneticilere kadar şirket çalışanlarıyla bir düzineye yakın görüşme gerçekleştirdik. Tütün üreticileriyle⁴² görüşmeyi bile reddeden kuruluşlardan olmamamıza rağmen, yine de kendileri hakkında bazı yeşil-önyargılarımız vardı (Kapusy Pal [2004]). Kendi adıma buna benzer bir şirkette mezuniyetinden sonra kariyer basamaklarını hızla tırmanan, oldukça yetenekli ve saygın bir sınıf arkadaşımı asla onaylamadım. Ancak bu şirket hakkında daha fazla bilgiye sahip oldukça gerçekten şaşırmıştık. Çalışanlar geneli itibarıyla iyi niyetli, alçakgönüllü ve yetenekli; çalışma ortamı ise kusursuz olarak tarif edilebilirdi. Görüşme yaptığımız herkes konuşmaya başlamadan önce ‘tartışmalı bir sanayi’ dalında çalıştıklarından söz etti, fakat var olan talebi karşılamaya çalıştıklarını dürüstlikle anlatmaya devam etti. Üstelik kendi firması bu şirketin büyük finansörlerinden biri olan görüşme yaptığımız bir uluslararası bankacı bu alana ilişkin gelişmelere ışık tuttu. Buna göre tüm tütün fabrikaları kapatıldığında Güney Amerika tütün üreticilerinin var olabilecekleri diğer tek alan uyuşturucu üreticiliği oluyordu. Üzerinde düşünmeye değer bir diğer ilginç nokta ise, eğer Avrupa çapında tütün sanayisi tamamen yasaklanırsa, sektör büyük ihtimalle tütün piyasasındaki küçük bir daralmanın bile doğrudan güçlendirdiği Ukrayna mafyasının eline geçmesiydi.

Janus’un yüzü ve gerçekten sorumluluk sahibi işletmeler



Janus
??? – around 476

“Çelişkili” işlerdeki iyi insanlar

⁴¹Bkz: 3.08.2007. Daha çok kavramla ilgilendiğimiz için şirket isimlerine yer vermedik: http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsibility

⁴²Çünkü yapıcı olan ve yapıcı olmayan davranışlar arasındaki çizgi çok belirsizdir. Bölüm 2.2/8’de de görülebileceği gibi, (Sosyal Sorumlu Yatırımlar) bazı finansal yorumcular bu sınırı tarif etmek için heveslilerdir, ancak bu tanımlar alkol endüstrisi örneklerinde de görülebileceği gibi fazlaca basitleştirilmiştir.

Altyapılar sürdürülebilir değil

Öte yandan, sayısız araştırma tüketiciler arasında tütün sanayisi aleyhinde bir fikir birliği bulunduğunu gösteriyor. Yine de dünyanın şimdiye kadar hiç olmadığı kadar siyah-beyaz olmadığını kabul etmek zorundayız. Artık zalim imparatorlar veya zulüm altında halklar yok, yıkıcı Türk kuşatmaları, kahraman özgürlük savaşçıları, Sovyetler Birliğinin devlet terörü geride kaldı⁴³. Dünya zalim uluslararası güçler ve fakir kahramanlar olarak ikiye ayrılıyordu her şey çok kolay olurdu. Günümüzün yapıları sürdürülebilirlik ilkesinden yoksun, ancak kimin (bireysel veya kurumsal anlamda) suçlu olduğunu ve sorunlara nasıl çare bulunacağını belirlemek her geçen gün zorlaşıyor. Konuya ilişkin kaygılandığımız sürece büyük işletmelerin hem aydınlık, hem kararlılık yüzlerinin olduğunu göreceğiz. Gerçekten bencil olmayan ve kendisini kurumsal sorumluluğa adanmış girişimler gerçekleşse bile, insan haklarına ve kirliliğe ilişkin skandallar baş göstermeye devam edecek.

Neyin gerekli olduğunu bulmak, işletmelerin temel meselesidir.

Eğer haddinden fazla açık sözlü olursam, bunların benim için hiç önem arz etmediğini söyleyebilirim. Doğru, Bhopal'da⁴⁴ Kalsiyum Karbür Birliğinin kimyasal fabrikasında yozlaşmış yönetim yüzünden büyük bir patlama gerçekleşti, ancak yine de şirketin, önceden aşağılık bir hor görüyle tasarlayarak Hindistan'da patlayıcı bir fabrika kurduğunu var saymam.

Değersiz KSS girişimleri

Eskiden araç olarak şimdilerde ise KSS girişimleri olarak tanımlanan çabaları değersiz olarak görmeme neden; insan hayatına mal olan felaketleri bana görmezden geldiren alışılmamış hoşgörüm ile aynı bakış açısına dayanıyor. Bu değersizliği stratejik bir bakış açısıyla değerlendiriyorum. Bir şirketin kurumsal sorumluluk stratejisi, eğer aynı şirkette iş yapma stratejisinde tutarsızlık varsa benim gözümde asla inanılır değildir. Bir petrol şirketinin işçilerinin durumu, sağlık, güvenlik ve çevreyi korumak gibi tüm gerçek çabalarından hayli memnun olurum. Fakat eğer bu şirketin sürdürülebilir kalkınmayla ilgili performansını tam anlamıyla gözlemlemek istersem, internet sayfasında "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" başlığını değil, yatırımcılar için düzenlenen sayfayı tıklarım. O sayfa bize şirketin hidrokarbon tüketimini üç katına çıkarılmasından, işlenmiş ürün satışlarının sonraki beş yılı içinde iki katına çıkması-na kadar gerçek şirket stratejisi hakkında bilgi verir.

Eksik olduğumuz konu araçlar değil

Dolayısıyla stratejik yaklaşım, bütçesinde KSS araçlarını adapte etmek için pay ayırarak bir sorumluluk stratejisi geliştirmiş, kusursuzca işleyen bir şirketi kast etmez. Kolay anlaşılır bir örnek vermek amacıyla makineli tüfekleri topluma zarar veren ve yararsız olarak, bisikletleri ise faydalı olarak düşünelim. Eğer şirketimizin amacı sorumlu bir şekilde makineli tüfek üretmekse, ama-

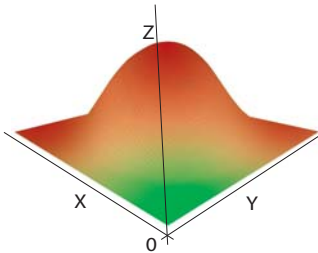
⁴³ Dünyanın önceden siyah-beyaz bir yer olduğunu söylemeye çalışmıyoruz. Büyük ihtimalle eskiden dünya daha koyu siyah ve daha açık beyazlara yer veriyordu, çünkü farklı görüşteki insanlar birbirlerini düşmanlaştırarak ayrılmışlardı. Günümüzde küreselleşmenin yükselişine kim karşı çıkabilir? Bu kişiler talepleri uğrunda barış içinde veya silahlı olarak birlikte yürüyebilecekleri ancak aynı zamanda G8 toplantılarının yapılmadığı neredeyse bulabilirler?

⁴⁴ Literatürde çevresel felaketlerin en yoğun şekilde yer verildiği zaman herhalde 3.12.1984'te, sabah saatlerinde Hindistan'da bulunan Bhopal'ın merkezinde, Union Carbide kimyasal fabrikasının yanlışlıkla 40 ton metil isosiyanat gazını dışarı atması olayıdır. Bu olaydan hemen sonra 3000 kişi, sonrasında ise etkilenenlerden 12000-19000 kişi hayatını kaybetti.

cımızı bisiklet üretmek olarak değiştirmeliyiz. Bunu gerçekleştirmenin yolu, yeni geliştirilmiş, yüksek kaliteli araçları uygulamaktan geçmez, çünkü kullanılacak yöntemler alışılmışı değiştiremeyecektir. Asıl ihtiyacımız olan, bu şirkette kendi varlıklarının teminatının silah üretmek olduğuna ikna olmuş sahip ve yöneticilerin düşüncelerinden vazgeçmeleridir. Bisiklet üretmenin cephane üretimi konusunda kendilerine zamanla deneyim kazandıracağını söyleyerek ikna etmeye çalışmak veya bisiklet satışlarının silah satışlarına destek olacağını söylemek elbette en etkili yollar olmayacaktır. Eğer şirket daha önce kaynaklarının %100'ünü makineli tüfek üretimi için kullanıyorken, sonrasında kaynaklarının sadece %1'ini dahi, fakirlerin ulaşım ihtiyacına çift-teker sayesinde çözüm üretmeye başlamak için ayırıyorsa, bu durum rasyonel olarak daha iyidir. Fakat bu noktada rasyonel bakış açısından, stratejik bakış açısına geçmemiz gerekir. Bu %1'lik kaynak aktarımı, yönetimin ve bilinçli müşterilerin bu şirketin KSS raporlarında en azından bazı gelişmeler olduğunu düşünmesini sağlayacaktır. Bu bir şeylerin gerçekten başladığı anlamına gelir. Artık ticari olarak şirket yeni ve sürdürülebilir bir üretim dalına sahiptir. Bu gelişimin sürekliliği ve etkisi, şirket stratejisinin 20 yıl içinde üretimin %99 oranında bisikleti, %1 oranında makineli tüfeği hedeflemesine bağlıdır. Şirket sahiplerinin ikna olmaları gereken konu budur; çünkü şirketin kolayca vazgeçilemeyecek, uzun vadeli görevini tanımlayacak olanlar şirket sahipleridir. Eğer tanımlanan görev sadece geliri artırmak olarak tanımlanmışsa dahi, en azından bu değişim kâr olarak kalacaktır.

Günümüzün en büyük sorunlarının her zaman genel olarak suçlanan sektörler tarafından çıkarılmadığını kabul etmemiz gerekir. Küresel üretimin sadece küçük bir kısmı makineli tüfek, roket ve kara mayını üretimiyle ilgilidir. Ancak aynı durum daha gözle görülür şekilde yapısıyla oynanmamış ekmek, organik tarım ürünleri veya (ne lüks ne de hemen bozulacak kadar kalitesiz olmayan) bisiklet gibi sorumlu üretimler için de geçerlidir.

Su katılmamış şekilde iyi veya tamamen kötü çok az ürün vardır.



Eksenler

- X Ürünün gereksizliği
- Y Gereksiz dağıtım
- Z Ürün hacmi

Şekil 24: Bir kurumsal sorumluluk modelinde ürün dağılımı (kuramsal grafik)

3. STRATEJİK YAKLAŞIM

Dünyanın diğer ucundan 'vazgeçilmez' tüketim ürünleri

Olağanüstü bir çaba göstererek, sosyal sorumluluğa sahip ürünleri Gauss tipi bir dağılım eğrisinde göstermek isteyen bir kişi, büyük ihtimalle ancak çok küçük yüzdelerin su götürmez bir şekilde doğrudan övgüye değer ve kınanması gereken nitelikte olduğunu görecektir (bu çaba grafik üç boyutlu çizilmek istenirse çok daha zor olacaktır, çünkü evimizin yanındaki su birikintisini nehrin kenarından⁴⁵ aldığımız çakıl taşlarıyla güzelleştirmeye hiçbir itirazımız olamaz, ancak aynı dekorasyon nesneleri Çin'den deniz ve kara ulaşımı sonrasında getiriliyorsa kesinlikle itiraz ediyoruz).

Şekil 25: Made in China: Çin'den ithal edilen bazı ürünler: plastik yumurtalar, pille çalışan oje üfleyicisi, dekoratif çakıl taşları, üzerinde ülke bayrakları bulunan sarımsak paketi



Pecs ve Pannonia Üniversiteleri öğrencileri koleksiyonlarından.

Mecazi olarak şöyle söyleyebiliriz; şirketler çoğu zaman makineli tüfek üretmezler, fakat kumdan kaleler inşa ederler. Böylece aslında gerçek bir inşaat için gerekli olmasına rağmen, üretilen kum her geçen gün önemini kaybeder. Ürünlerin birçoğu aslında etkisi olmayan (nötr) bir öneme sahiptir. Yine de ürünler bizleri yavaşça kendilerine çekerler; örneğin (yan ürünler, kapsama alanları ve mağazaları sayesinde) cep telefonları, (seri üretim hatları, inatılmaz karmaşıklıkta destekleyici sektörleri ve yol inşaatları ile olan bağlantılarıyla) motorlu taşıtlar ve (aromalar, koruyucular, süpermarketler ve destekleyici reklam sektörüyle) temel gıda olmayan yiyecekler gibi.

Temel gıdalar mı?



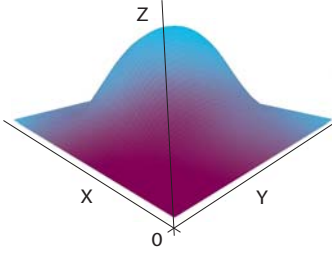
Şekil 26: Kedi sütü, pişirme spreyi, buğday tozu kreması – Bunlar gerçekten temel ürünler mi? (İşaret: "Temel Gıdalar: atıştırmalıklar, krakerler, cipsler)

Pecs ve Pannonia Üniversiteleri öğrencileri koleksiyonlarından.



⁴⁵ Bunu söyleyerek, nehir kıyılarının çakıl taşlarından arındırılmasına yol açacak bir etki istemiyoruz. En iyisi çakıl taşlarının ait oldukları yerde kalmalıdır /bu fikre hayvan hakları savunucuları da katılıyor, buna göre tilki kürkünün en güzel görüldüğü yer gerçek bir tilkinin sırtıdır).

Dünyamız bunlar gibi acayip ürünler tarafından kuşatılarak, doğayı her geçen gün daha da sınırlamakta; hatta haydi itiraf edelim, tüketmeyen bir insana da yer bırakmamakta. Sorun hepimizin aynı anda hem tüketici olmasından, hem de olmamasından kaynaklanıyor. Rousseau'nun doğanın aydınlanmış ve mutlu, faydalı bir kişi olma ideali (1754) hakkında konuşmadan önce bir anlığına duralım –günümüzde bilinçli bir tüketici ulaşım için bisiklet kullanırken, cep telefonu kullanmayı reddediyor ve sadece organik gıda tercih ediyor- ve bu ideolojinin giderek artacak bir şekilde çaba gerektireceğini ve asla kısıtlı sayıda kişiden daha fazla takipçi edinemeyeceğini itiraf edelim. Gauss dağılımı eğrisinden burada tekrar söz edebiliriz, fakat bu sefer grafiğin bir ucuna bilinçli bir tüketimden kaynaklanacak sade bir hayatı seçen bir kişiyi, diğer ucuna ise “homo consimicus”u (‘tüketen insan’çv. n.) koymak gerekecektir. Homo consimicus, beygir gücünü ve kaynakları çarçur etme hissin-den zevk duyar, kirletir, israf eder ve hava atmaya sever.



Eksenler:

- X Tüketici bilinci
- Y İyi niyet
- Z Kişi sayısı

Gittikçe azalan kum



Jean-Jacques Rousseau
1712-1778

Şekil 27: (tamamen kuramsal örnekler olarak) Bilinçli tüketici-
ciden, homo oeconomicus'a

Sorumluluk ancak bir ‘insan’ın meziyeti olabileceğine göre, sorumlu ürünler diye bir şey yoktur; sadece sorumluluk sahibi üreticiler ve tüketiciler vardır. Aynı şekilde kişisel olmayan soyutlamalar olduklarından sorumluluk sahibi girişimler de yoktur. Fakat kurumsal sorumluluk konuları hakkında herhangi bir yükümlülük sahibi olmayan şirket sahipleri ve yöneticileri olabilir ve bu kişiler işlerin dışına göre ürünlerinde ve temel stratejilerinde ciddi değişiklikler yapabilirler.

Geniş kesimlerce bilinen KSS araçları yerine, sosyal sorumluluğu stratejilerine adapte etmek isteyen şirket sahiplerine ve yöneticilerine ne önerebiliriz? Yeni girişimlere, reklâm ve tanıtımdan kaçınarak iyi yönetimin doğal olarak kendiliğinden ortaya çıkacağını savunduğumuz beş temel ilke öneriyoruz. Bu beyanlatlar oldukça radikal bulunabilirler, fakat bizim gibi düşünen kimselere bu ilkeleri yeterince açıklayabilmeyi umuyorum.

Bilinçli tüketimin sınırları: Gereken, farklı bir ekonomik yapı

Haydi, cesur olalım ve en alttan başlayalım

3.1 BEŞ TEMEL İLKE

5 ilke. Hepsi bu mu?

Bu kitap size, etkin yönetim (EM) ve KSS'ye ilişkin 'paydaş' kavramını da içerecek şekilde tüm bildiğiniz araçları camdan dışarı fırlatıp, yerine sözü edilen 5 küçük ilkeyi koyacağınıza dair bir izlenim verebilir. Bu araçların işe yarayabileceklerini aşırıya kaçmadan vurgulamamız gerekir. Ancak tam bu noktada az ama öz bir yaklaşımın işe yarayacağını düşünüyorum çünkü sadelik amaca hizmet edecektir. Diğer yandan her şirketin tamamen kendine özgü bir veya iki temel sürdürülebilirlik sorunuyla baş etmek zorunda kalacağına iknâ olmuş durumdayım. Kendi bakış açımıza uygun olarak bu beş ilkenin sadece bir tanesinin dahi bir işletme tarafından iş stratejisi olarak uygulanmasının, daha önce tanımlanmış düzinelere araçtan daha fazla fayda sağlayacağını söyleyebiliriz. Bu araçların şirketler tarafından kendilerine uyarlanması elbette olumlu karşılanmalıdır, fakat bu uyarlamalar bahsi geçen beş temel ilkenin içselleştirilmesi anlamına gelmeyecektir.

**GSSI'nin reklâmı
veya daha doğru
bir söylemle; temel
ilkeler**

Gerçekten sorumluluk sahibi işletmeleri anlatan meşrubat reklâmlarına benzer bir tanıtım 30. Şekil'dekine benzer olmalıdır. Daha ayrıntılı bir açıklama için ilkelerin özetlendiği tabloya bakabilirsiniz. Geleneksel ve sorumluluk sahibi işletmelerin çeşitli konulara ilişkin yaklaşımlarındaki farklılıklar bu tablo-da incelenebilir.



Şekil 28: Gerçekten sorumluluk sahibi işletmelerin reklâmı

1 Asgari ulaşım!

Gittikçe artan insan ve ürün taşımacılığının doğal çevreye büyüyen bir oranda zarar verdiğine dair genel bir fikir birliğine varılmıştır. İlk bölümde açıklanan (Şekil: 10) ekolojik ayak izi konusunu hatırlayacak olursak, ekolojik ayak izindeki belirgin artışı gözlemleyebiliriz. Aslında ekolojik ayak izi kavramının tüm bileşenleri azalmaktadır, artışı devam eden tek kalem karbondioksit salıdır. Bunun nedeni ise artan bir oranla trafik ve taşımacılıktır⁴⁶.

⁴⁶ EEA (2006): "Avrupa'nın artan enerji ihtiyacına ve karbon salımına en fazla neden olan sektör nakliye sektörüdür. Daha kötüsü bu eğilimin önümüzdeki on yıllarda devam edeceği gerçektir. Sadece hava yolu taşımacılığının 2000 ile 2030 arasında yoğunluğunu iki katına çıkaracağı beklenmektedir." (Executive summary, sayfa 3)

	GELENEKSEL İŞLETME	GERÇEKTEN SORUMLULUK SAHİBİ İŞLETME
NAKLİYE	Ulaştırımayla ilgili uzaklıklar sadece maliyete ilişkin bir konudur. Amaç ucuza mal edilen bir arzı, olabilecek en geniş pazara ulaştırmaktır.	Nakliye yükü en aza indirilmelidir. Uzun mesafeli nakliyeler ancak gerekçeler tamamen yeterliyse tercih edilir. Amaç yerel kaynakları kullanarak yerel pazarlara ulaştırmaktır.
ADALET ⁴⁷	Bu amaca ulaşmak sadece şirketlerin değil, devletin, dini merkezlerin ve hayır kurumlarının da görevidir. Daha ucuza daha nitelikli üretim sayesinde etkinliği artırmak temel amaçtır.	Ticaretin asıl amacı adaleti sağlamak değildir, ancak bu durum şirketin uygulamalarının adaletsizliğe yol açabileceği anlamına gelmez. Dürüst ticaret, ücretlendirme ve çalışma koşulları yaratmak amaçlanır.
EKONOMİZM	Ekonomizm bir kavram karmaşasıdır. Ekonomik edimciler elbette olabildiğince ekonomik olmaya gayret edeceklerdir.	Ekonomi ve çılgın ekonomizm arasında açık bir fark bulunmaktadır. Ekonomik olmaya çalışmak önemlidir ama asıl amaç değildir.
BÜYÜKLÜK	Hedef olabildiğince büyüktür. Rekabetçilik ve pazar gücü şirketin boyutuyla birlikte artar. Ölçek ekonomisi kanunlarına göre, ilgili harcamalar büyümeyle birlikte azalır. Ya başkalarını ezersin, ya da başkaları seni ezer. Her yıl artan bir gelire ihtiyaç vardır.	Amaç en uygun boyuta erişilebilir. Aşırı büyüme, aynı aşırı küçülme gibi tehlikelidir. Pazarda yer edinme ve pazara uzun dönemli sürdürülebilir bir katkıda bulunmak önemlidir. Gelirin düzenli olması gereklidir ancak her zaman artış içinde olması şart değildir.
ÜRÜN	Pazarlanabilen her şeyi üretiriz. Kanunların yasaklamadığı her şey olanaklıdır. Pazarın ürünü müze olan talebini artırmak için etkin çaba gösterilmesi şarttır.	Sürdürülebilir bir dünyaya uygun ürünler ve etkinlikler için çalışılır. İzin verilmiş her şey doğru demek değildir. Gerçek ihtiyaçlar karşılanır, sağlıklı bir rekabet içinde yer alınır ve yeni talepler yaratılmaz.

Şekil 29: Sorumluluk sahibi şirketlerin 5 temel ilkesi

AB'ye dâhil 25 ülkenin başlıca iş alanlarının 1990 – 2004⁴⁸ arasındaki karbon-dioksit salımları bize ilginç bir tablo sunar. Hane halkı enerji harcaması %5, servis sektörü %10 ve sanayi %20'lik bir düşüş gösterirken, trafik için gereken enerji %30 artmıştır.

Burada hâlâ nüfus arttıkça, insanların ihtiyaçlarının da artacağını ve bu ihtiyaçları karşılarken küresel ısınmaya yol açan karbondioksit salımı gibi istenmeyen yan etkilerin ortaya çıkabileceğini gerekçelendirebiliriz (ve elbette tüm diğer küresel ısınma kadar genel anlamda ilgi odağı olamamış etkiler: gürültü, kazalar, diğer hava kirliliği meseleleri, yollar, araba parkı olarak kullanılan alanlar, otomotiv endüstrisinin etkileri, vb.).

Bitkilerden ve binalardan daha az, egzoz borularından daha çok karbondioksit

En alttan başla, cesur ol!

⁴⁷ Bu sözcüğü, aktörlerin faydayı sisteme kattıkları değerlere orana göre elde ettikleri faydacılık kavramıyla birlikte kullanılan 'ekonomik adalet' sözcüğü ile aynı anlamda kullanmıyoruz. Bu mantığı reddetmiyorum, ancak birlik, yardımseverlik ve sevgiye dayalı doğruluk anlamına da gelebilecek adalet sözcüğünü ikinci plana atmasına karşı çıkıyorum. Sevgiye dayalı doğruluk aşırı mülkiyet farklılıklarına izin vermez. Aynı derin ekolojinin (deep ecology) hayvan ve bitkilerin değerini insanlar üzerinden tanımlamaması gibi, sevgiye dayalı bir adalet insanları sadece insan oldukları için ve insanlar bir şeyleri başarabildikleri için mutlu görmek ister.

⁴⁸ Eurostat ve Avrupa Çevre Ajansının Andras Lukacs tarafından alıntılanan verilerinden yararlanılmıştır: Macroecomic Realities of the recommendations of the Stern Review, Economic Consequences of Climate Change – Workshop on the Stern Review, Budapest, British Embassy, March 28, 2007.

Patlama gerçekten nüfusla mı ilişkili?



David Korten

Elimizde bulunan iki basit veri bizlere bambaşka resimler sunuyorlar. 1950'den günümüze elimizdeki küresel demografi, materyal çıktılar ve ticarete dair verileri özetlersek bizleri hayrete düşürecek sonuçlarla karşılaşılıyor. Bu zaman dilimine ilişkin herkes nüfus patlamasından söz ediyor, çünkü dünya nüfusu 50 yıl içinde 2,5 milyardan 6,5 milyara 'sadece' %159 oranında bir artış gösterdi. Eşitsizliğin gittikçe artmasına rağmen, GSYH 5.3 trilyon \$'dan, 48.3 trilyon \$'a %800'lük bir artış gösterdi. Fakat asıl artış, 126 milyardan, 24.4 trilyon \$'a yükselerek, %20.000 artan uluslararası ticaret hacminde gözlemlendi. David Korten sarsıcı kitabında (2006) bu verileri açıklıyor: "Uluslararası ticareti yapılan ürünlerin sayısında 1965–1992 yılları arasında %9'dan %19'a belirgin bir artış gözlemlendi. Bu ekonomik kazanım, uluslararası ticaret hacmini iki katına çıkardı. 1983–1990 arasında dış yatırım, dünya üretiminden 4 kat, uluslararası ticaretten 3 kat fazla büyüdü". Tabi 1992'den bu yana neler olduğunu da düşünmek gerekir.

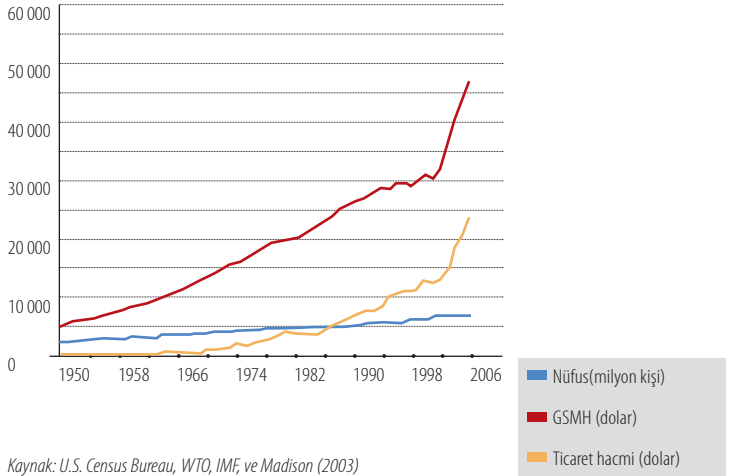
Açgözlülük. Aşırı tüketim.

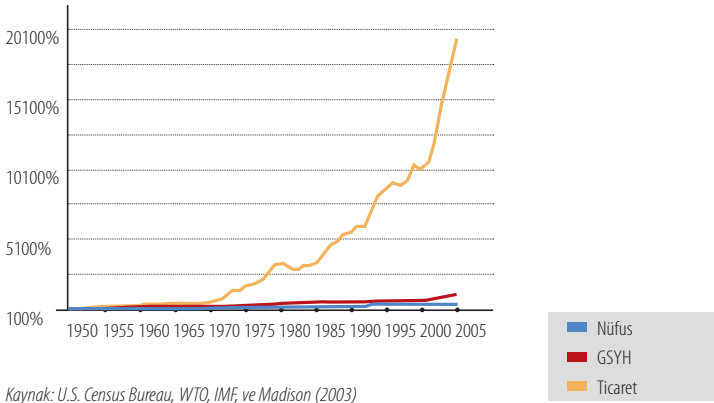


Mohandas Karamchand Gandhi
1869-1948

Son 56 yılda nüfus neredeyse 3 katına çıkarken, GSYH 9 katı büyüdü ve dünya ticaret hacmi 200 kere arttı. Bu verileri ekolojik ayak izi kavramıyla karşılaştırsak, dünyanın kaynaklarının daha çok nüfusları artıştıran gelişen ülkeler tarafından değil, nüfusları azalışa geçen gelişmiş ülkelerin bitmek tükenmek bilmeyen istekleri nedeniyle kullanıldığı kolaylıkla fark edilebilir. Bu noktada Gandhi'nin sözlerinden daha iyilerini bulamayız: Dünya herkesin ihtiyacını karşılayabilir, ama herkesin açgözlülüğünü değil."

Şekil 30: Kesin sayılarıyla küresel nüfus, üretim ve ticaret artışları.





Şekil 31: 1950 sonrası küresel nüfus, üretim ve ticaret artışları

Bu noktada sınır tanımayan uzun mesafeli nakliyenin, bizleri de kolaylıkla amacına dâhil edebilecek bir sorumsuzluk olduğunu düşünüyorum. Gerçekten Sorumluluk Sahibi bir işletme gereksiz nakliye ve trafiğin yükünü artıracak her türlü koşulu kendi taşıtları ve işbirliğinde bulunduğu diğer kurumları da göz önünde bulundurarak en aza indirir. Bu işletmeler kendi pazarına, işçilerine ve ortaklarına yakın yerlerde bulunmaya çalışır. Biraz abartıya kaçarak şöyle söyleyebiliriz: Ya Çin'deki üretim bantları, ya da buzullar yok olacak. Buzulların yok olması elbette sadece kutup ayılarına ve deniz kıyısında yaşayan Bangladeşlilere değil, tüm dünyaya Çin'deki üretim bantlarının kaybolmasından daha fena sonuçlar getirecek. Uzun mesafeli taşımacılığı en aza indirecek, belki de nakliye fiyatlarını artıracak devletler ve uluslararası işbirliği tarafından içselleştirilmiş gerekli çabalar için kahramanvari kişisel (ve kurumsal) davranışlardan ziyade, daha kararlı eylemlere ihtiyacımız var.

İşletmelerin doğal karşılanabilecek belirli bir miktarın ötesinde adaletsiz bir gelir paylaşımına ve eşitsizliğe neden olmaları gerektiğine dair söz eden kuramcılar ve 'iş yaşamı uzmanlarını' bulmak için tarihin derinliklerine gömülmemiz gerekmiyor. Orta Çağ Avrupa'sına hâkim olan Kilisenin faizi yasaklamış olması bilinen bir gerçektir. Bu nedenle sadece Hristiyan olmayanlar (genelde Yahudiler) yasal olarak kredi ve borçlarla ilgili ticari faaliyet yürütebilmişlerdir. Faiz yoluyla para kazanmak hem Aristo hem de Akinolu Thomas tarafından etik bulunmamıştır.

İçselleşmiş Sorumsuzluk⁴⁹

2 Adaletsiz paylaşımı artırma!



Aristo
M.Ö. 384–322

⁴⁹ Orijinal metinde bu kavram 'structural sin' (içselleşmiş günah) olarak geçiyor. Orijinal dipnota göre içselleşmiş günah, kişisel günahlardan kaynaklanıyor. Ancak içselleşmiş günahlar kişilerin davranışlarında fazlasıyla yer ederek, ortadan kaldırılması zor alışkanlıklara dönüşüyor. Bu şekilde kişiler arasında içselleşerek normalleşiyor. Bu günahlar birikimli ve çoğaltıcı bir etkiye bulunarak toplumlar için kişisel günahlardan çok daha büyük felaketlere neden olabiliyor. ç. n.



Aziz Akinolu Thomas
1225-1274

Günümüz düşüncesine göre haksız kazanç ahlaki değildir. İlginç olan bu ahlaki değerlendirmenin, topraklarından büyük gelirler elde eden soylu sınıfa uygulanmamış olmasıdır. Öte yandan soylu sınıf bu konuda diğer kazanç yollarını deneme özgürlüğüne sahip değildi. Örneğin, Fransa'da soyluların genel ahlaki kuralı bozmadan faiz kazancı elde edebilecekleri tek yol, oldukça riskli uzun mesafeli deniz ticaretiydi.

Marks, ter, üretim fazlası

Tarihin biraz da ileri safhasına sıçrayıp, haksız kazanç ve adil olmayan gelir kazanımıyla ilgili benzer kavramların Marksist öğretilerde nasıl yer aldığına bakmamız gerekir. Sınıf çatışması ve sömürü ile ilgili kuramlara göre emek, biraz kaba bir ifadeyle, sadece ter koktuğunda gerçektir. Bu durum proletaryayı diğer sınıflar içerisindeki ilk ve en öndeki sınıf yapar. Proletaryayı köylü sınıfı yakından takip eder. Burjuvanın varlığı zor da olsa halen hoş görülebilir, ancak soylular ve rahipler imha edilmesi gereken tarihi geçmiş sınıflardır. Adil olmayan yollarla para kazanan burjuvanın kazanç kaynağı, açıkça sömürülen üreticilerin ortaya çıkardığı artı değerdir. Kapitalist çağın şafağında, kapitalist ailelerde doğan Marks ve Engels, kuramlarının temellerini yaşayarak öğrendiler. Diğer yandan, kendi öğretilerinin ve bu öğretileri takip edenlerin eylemleri, haddini aşan eski düzene bir başkaldırı oluşturacakken, daha adaletsiz ve insanlık dışı bir sistem oluşturarak ilginç bir dönüm noktası yaşadı.

Eski sistemler daha adil değildi...

Roma Katolik Kilisesinin gücü veya Marksist idealler tarafından benimsenen ahlaki duruş, gelişen dünyada oldukça alışılmamış ve tuhaf şekilde algılanıyor. Oysaki insanlık tarihi boyunca diğer toplumsal sistemlerde adalet, gelirden daha üstün bir nitelik olarak dikkate alınmıştı. Burada nostaljik imalar aramaya gerek yok. Eski sistemler günümüz serbest piyasa ekonomisinden ne daha iyi ne de daha adildiler. İnsanların suç işleme sebepleri 'sistem yanlışları'ndan (savaşlar, acımasızlık, sömürü) ve günümüzde kabul görmeyen ancak eskiden doru, adaletli hatta erdemli kabul edilen uygulamalardan (idam ve işkence gibi cezalar, haçlı seferleri veya din adına şiddet uygulanması gibi) meydana gelir.

... ama belirleyici olan adalet ilkesi sorgulanmadı.

Öte yandan kapitalizm, doğruluk fikrini ekonomik düşünceden çıkarmak suretiyle ahlaki göreceliliğe ilişkin eğilimleri daha da alevlendirir. Kapitalizmin retisi, sadece –en yüksek karlılığı bulmaya çalışan– homo oeconomicus'u ortaya çıkarmakla kalmaz, daha da ileriye giderek, her insanı kendi çevresinde yer alan bir tüketici olarak (ve toplumun bu esas üzerinden şekillendiğini) tanımlamaya ve oluşturmaya niyetlenir. Bu, aynı zamanda faydacılığın her zaman doğruculuğu yeneceği anlamına gelir; aynı hepimizde olduğu gibi⁵⁰.

⁵⁰ Bu, en azından geniş kitleler için yürürlükte olan teoridir. Uygulamada birçok farklı ve çelişkili eğilimlerden, sivil toplum girişimlerinden, yardım amacıyla toplan vergilerden ve diğer toplumsal girişimlerden haberdarız, öte yandan aslında bunlarda (ana damar olmasa da) kapitalizmin parçalarıdır.

Yukarıdaki teori hakkında çalışmalar yürütmüş, iktisat biliminin babası Adam Smith'in bu düşüncelere çalışmaları (1776) arasında yer vermemiş olması dikkate değerdir. Smith ve çağdaşları Londra Borsasında meydana gelen Güney Denizi Balonu skandalı nedeniyle ortaya çıkan sınırlandırılmış yükümlülük kavramına şiddetle karşı çıkmışlardı. Şimdi anlıyoruz ki, İngiltere'de 1720 – 1862 yılları arasında şirketler yasaklanmışlardı. 'Dolayısıyla Smith, anonim şirketlerin varlığının aslında rekabetçi pazarların oluşmasına engel teşkil edeceğini iddia etmiş ve anonim şirketleri ticaret ilişkilerine düzenleme getirmeye çalışan veya tekel oluşturması için çeşitli şirketlere izin veren hükümetlerle aynı oranda suçlamıştı... Smith kişisel çıkar aramanın ancak yerel düzeyde, küçük ve yerel kuruluşlar nezdinde zararsız olacağına inandı' (Sparkles [2001]). Bizim için buradan çıkarılacak iki sonuç bulunuyor: Bir işletme, toplumun 'tarafsız kontrolüne ve yöneticisinin/sahibinin hukuki, ahlaki ve ekonomik sorumluluğuna bağımlıdır.

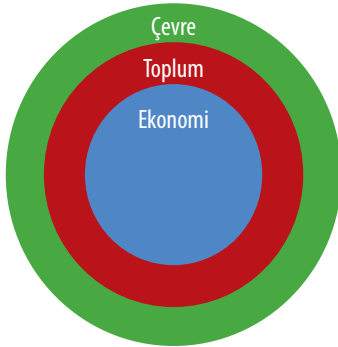
Smith karşı çıkardı!



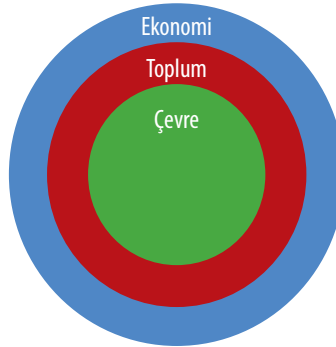
Adam Smith
1723-1790

Sürdürülebilirlik bakımından ekonomi ve toplum arasındaki ilişki hâlâ gündür. Bu ünlü Macar iktisatçı Polanyi tarafından oluşturulmuş, tarihsel ve sıra düzensel açıdan üç sistemi gösteren yapısal çerçevedir. Ekonomi, toplumun alt sistemi ve ekonomiyle birlikte toplum da doğanın alt sistemidir. Tam tersi değil!

Tersine dönmüş ilişki



Başlangıçtaki Dünya Düzeni – Ekonomi ve Sürdürülebilirlik



Günümüz Dünya Düzeni-Ekonomizm ve Sürdürülemezlik

Günümüzde faydacılık sorgulanmıyor.

Şekil 32: Sistem ve alt sistemlerin tersine dönmüş düzeni

Okuyucu benim ihtişamlı geçmişe büyük bir arzu duyduğumu düşünmeden önce, eskiden şimdi olmayan bir adaletin var olduğunu söylemediğimi vurgulamalıyım. Diğer yandan Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletmelerin adalet için çaba göstermeleri gerektiğine dair koyu bir inancımız var. GSSİ yöneticileri kesinlikle ticari mahkemelere, ticari birliklere ve dini merkezlere rağmen adaleti sağlamak için çalışmalıdır. Birçok açıdan gördüğümüz gibi böylesi bir davranış sadece geçmişteki toplumsal düzenler için değil, kapitalizmin özgün ruhu için de düzenin dışında kalır.

Temel bir GSSİ özelliği: Adil olma mücadelesi

Fakat nasıl?

İşte daha zor bir soru: Nasıl? Ne yazık ki burada, beş temel ilkeyi sayarken yaptığımız gibi kesin açıklamalar yapamıyoruz (örn: Daha az kirliliğe yol açacak nakliye daha iyidir, gibi), çünkü adalet ölçülebilir değildir. Adalet daha çok sezgi yoluyla ve hassas çıkarımla anlaşılır. Uzun vadede "haydi herkesi eşitliğe kavuşturalım" tipindeki yaklaşımlar başarısız olacaktır; ayrıca bu tür yaklaşımları uygulamak, hepimiz farklı içsel yeteneklere ve harici koşullara sahip olduğumuzdan imkânsızdır.

Ne kadar eşitsizliğe tahammül edebiliriz?

Ne bu kitabın ne de diğer kuramların iki veya beş maddeyle kusursuz bir şekilde sahip olmamız gereken ilkeleri tanımlayamayacağını bilmemiz gerekir. Yapabileceğimiz ancak en fazla ne kadar sorumluluk sahibi şirketin bulunduğu (belki 100 ila 500 arasında?) veya bir şirketin içindeki en yüksek ve en düşük maaşın farkına dair çok da kesin olmayan tahminler yürütmek olabilir.

Sınırlar esnek ve zor tanımlanıyor, fakat yine de var!

Yine de bu ölçülerin ve sınırların varlığını savunuyorum. Bu sınırlar büyük ihtimalle belirli durumlara göre değişebiliyor, fakat halen bunların olmadığına inanmaktansa, doğru olmayan tahminler yürütmek daha iyi olacak. Muz üreten Güney Amerikalı tarla işçilerinin, emeklerine karşılık, muzların gelişmiş ülkelerdeki son satış fiyatının sadece %1,5'luk kısmını almalarını kabul edemeyiz (bkz. Şekil 21). Aynı şekilde, Uzak Asyalı genç kadın terzilerin ürettikleri markalı spor giyim ürünlerinin, Batıdaki satış fiyatlarının sadece binde birine razı olmaları kabul edilebilir değildir (Radin, Calkins [2006]).

Hissetmemiz gerek!

Sonuç olarak sosyal sorumluluğa sahip ürünlerin bulunduğu bir katalog kesin olarak hazırlanamayacağı gibi, sürdürülebilirliğe sahip şirketlerin sayısı da net bir sayıyla ifade edilemez. Bir işletmedeki adalet ve eşitliğin yayılımı da kesin olarak tanımlanabilir değildir, daha ziyade adalet ve eşitliğin yoğunluğu şirket içindeki maaş miktarlarındaki farklılıklardan ve toplumsal adaletin ortaya çıkarılmasından veya gizlenmesinden sezilir. Toplum önünde çoktan küçük düşürülmüş kimselere yapılacak bireysel yardımlar büyük kazanımlar getirmeyecektir ve kendi görüşüme göre, lüks ürünler üreten bir firmanın yöneticileri toplumsal adalet ilkesini göz önünde bulunarak kendileriyle çok fazla gurur duyamayacaklardır. Bu ilke bağımlılık yaratan ürün ve hizmetler üreten tedarikçiler tarafından da ihlal edilir.

Kabul edilemez örnekler

Dünyanın en zengin 3 kişinin malvarlıkları toplamı, en fakir 48 ülkenin toplam GSYH'inden daha fazladır. En varlıklı 225 kişinin servetleri toplamı 1 trilyon dolardan daha fazla eder, bu miktar dünya nüfusunun yarısının (yaklaşık 3 milyar kişi) yıllık gelirine eşittir. Bu kişiler veya bu kişilerin sahip olduğu işletmeler, toplumsal sorumluluğa sahip görülemeyecekleri gibi, sürdürülebilir kalkınmanın da öncelikli destekçileri değildir.

Bir müdür 419 kere daha akıllı, cesur ve çalışkan olabilir mi?

Büyük firmaların yüksek mertebeli yöneticileri için bir diğer gerçek de şudur: ABD'de bir CEO'nun (icra kurulu başkanı) geliri, 1980 yılında 42 fabrika işçisinin gelirine eşitken, 1998'de 419 fabrika işçisini gelirine eşittir. Dünyada 1.3

milyar kişi günlük bir dolardan daha az harcamak zorundayken, küresel nüfusun %5'i küresel servetin %96'sını tüketmektedir⁵¹. Her gün 24.000 kişi, ortalama olarak her 3.6 saniyede bir kişi açlıktan ölmektedir. Açlıktan ölenlerin %75'i, 5 yaşından küçük çocuklardır⁵². Bu veriler küresel sorumluluğumuzu mu gösteriyor? Veya acaba küreselleşmenin tek faydası ucuz muz yemek ve egzotik seyahatlere mi çıkmak?

Kazanç için mücadele etmek yaşamın temel amaçlarından biri, işletmelerin 'hayat damarı'dır. Halen sağlıklı motivasyonlarla, çoktan patolojik vakalara dönmüş yaklaşımları ayırt etmek bu nedenle oldukça zordur. Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletmeler, üçüncü ilkemize göre bu hastalıklı kazanç arama isteğinden kaçınmalıdır (böylesi bir işletme sonraki bölümde daha ayrıntılı olarak açıklayacağımız şekilde geçici olarak 'Farklı İşletmeler' adıyla anılacaktır).

Bir anlığına bu kan ve damar mecazına geri dönelim. Sağlıklı kalabilmemiz için doğru miktarda taze kana ihtiyaç duyarız, aynı işletmelerin de gereken mali kaynaklara ihtiyaç duyması gibi. Ancak, kimse kendi damarlarında dolaşan kan miktarının sürekli artması için çabalamaz. Kan ve sağlık, sürekli en uygun değerde dengede tutulması hayati açıdan gerekli şeylerdir. Buna çok benzer şekilde, sadece kazancı en yükseğe çıkarmaya odaklanan bir işletme kurmamız, yaşam amacımızı ilgilendiren hayati koşulları anlayamadığımızı gösterir.

Acil durumlarda hayati unsurlar –bizim durumumuzda kazancın artırılması– daha öncelikli öneme sahip olabilir. Sağlığımız ciddi anlamda tehlike altındaysa –örneğin kan kaybediyorsak– sadece eğlenceyi, çalışmayı veya kişisel başarılarımızı değil, diğer tüm ihtiyaçlarımızı da göz ardı ederiz. Diğer cinsiyete ilişkin ilginç önemini kaybeder ve tekrar güvenli sağlıklı koşullara gelmeden iştahımız yerine gelmez.

Ekonomizm ile yaşayan bir işletme için sürekli alarm durumunda olmak normal bir hâl alır. Etkinlik artsa veya daha iyi pazar koşulları yakalansa dahi, rekor kazanç seviyeleri ve maliyet azaltma hedefleri belirlenmeye devam eder. Çalışanlar gereksiz cimriliklerle karşı karşıya kalırken diğer alanlarda şirketin büyük çaplı israfını gözlemlerler. Fakat bunlar küçük sorunlardır. Asıl büyük sorun, bu anlayışın işletmelerin temel ilkesini ihlal etmesidir.

3. Para insana hizmet etmelidir, tam tersi değil!

Kazanç işletmelerin hayat damarıdır. Damara daha çok kan göndermek, daha mı iyidir?

“Sağlık, her şey demek değildir, fakat sağlık yoksa her şey anlamını yitirir”



Arthur Schopenhauer
1788-1860

İnsanların çılgın gibi sadece sağlıklarıyla ilgilendikleri bir yerde yaşar mıydınız?

⁵¹ Macar Népszabadság gazetesinin Dünya Yoksullar Günü sayısının 1998 Dünya Bankası verilerine dayanan özeti, 16.10. 1999, sayfa: 6.

⁵² BM Dünya Gıda Programı: www.thehungersite.com

**Küçük kötü bir şey
seni incitemez...**

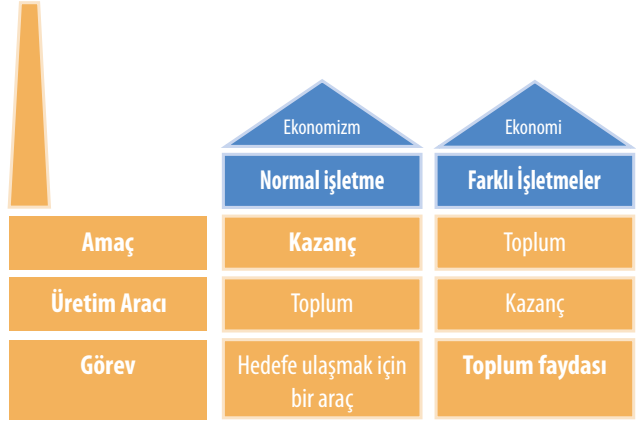
Bu temel ilkeye göre hayati koşulları sağlamak için işleyen bir kurumun para amacıyla çalışması gerekir. Hayati koşulların temel özelliği en uygun düzeyi yakalamaya çalışmaktır. Ne kadar yararlı olursa olsun çok fazla C vitamini zararlıdır. Bu örneğin tersi de geçerli olabilir: Siyanür ölümcül bir maddedir, ancak çok küçük bir doz siyanür zarar vermez.

**...fakat çok fazla iyi
şey seni kötü edebilir.**

Eğer hayati unsurları ele geçirmek için haddinden fazla çabalarsak, örneğin bir işletmeyi sürekli daha etkin hale getirmeye çalışan bir para makinesi haline getirirsek, girişimciliğin asıl amacını kaybetmiş oluruz: çalışmanın hazzı ve tüketmenin zevki. Bunun adı ekonomizmdir; sürekli daha etkili olmaya çalışma ve ekonomik olmaya ilişkin bir saplantı çılgınlığı.

**Sadece hayırseverlik
kurumlarında değil,
insan her zaman
kazançtan önce gelir**

Üçüncü temel ilkemiz, Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletmelerde karar aşamalarının her zaman kısa vadeli kazançları ele geçirmeye çalışmayacağını söyler. Dahası; kısa vadeli kazançları kurban etme nedenimiz sadece uzun vadeli kazançlara odaklanmış olmamız değildir, insanlığa ilişkin önceliklerimiz bazı zamanlarda karlılık arayışından daha önemli hale gelebilir, dolayısıyla karlılığı ele geçirmeye yönelik sürekli devam eden bir alarm hâli geçerli değildir.



Şekil 33: Ekonomik bileşenler düzeyinde ekonomi ve ekonomizm

**İş gücü piyasasında
rekabetsizlik: anneler,
yaşlılar ve dertlerini
alkole boğanlar**

Farklı İşletmelerle ilgili yaptığımız saha çalışmalarında⁵³ benzer sonuçları tekrar tekrar yeniden bulduk (KÖVET [2003 – 2007]). Bir şirket, kadın işçilerinin doğum iznine ayrıldıktan sonra kaldığı yerden işine devam edebilmesinden oldukça memnun görünüyordu. Bunun nedeni bu şirketin, hayatın düzeninin, geçici ekonomik etkinlikten daha önemli olduğunu takdir etmesinden

⁵³ Farklı İşletmeler başlığını biz seçtik. Bunun yerine Daha Fazlasını İsteyen İşletmeler, Farklı Kapitalistler, Özerkler veya Toplumsal Girişimler başlıklarını da seçebilirdik. Bu işletmelerin Body Shop veya Ben&Jerry's gibi ünlü olanları hakkında ayrıntılı incelemeler Pataki György ve Radácsi László'nun harika kitabında (Alternatif kapitalisták) bulunabilir. Ayrıca bu kavram Bölüm 3.2'de daha ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

ve bu takdirlerinin, işçilerin şirkete karşı artan bağlılığıyla sonuçlanmasından duydukları memnuniyetten kaynaklanıyordu. Ayrıca aynı şirket iş gücü piyasasındaki alışılmış uygulamaların tersine deneyim sahibi yaşlı çalışanları işe almak için büyük bir gönüllülük sergiliyordu. Başka bir şirkette ise bir işçi alkol yüzünden işe gelmemeye başladı. Aksi yöndeki tüm imkanlara ve hatıta müşteri şikayetlerine rağmen genel müdür bu işçiye kovmak yerine, işçiyle konuşarak tüm bunların nedeninin işçinin eşinin ve iki çocuğunun kendisinden ayrılması olduğunu öğrendi. İşçiye dinlenmesi, düşünmesi ve çocuklarını görmesi için tatil hakkı verildi. İşçi işini kaybetme noktasına gelmişken, görevine layık ve kendisini işine en fazla adanmış çalışanlardan birisi olarak geri döndü.

Bunlara benzer hayırsever davranışların, yönetim sistemleri standartları içerisinde kendisine yer bulamayacağını laf arasında belirmemiz gerekir, çünkü bu örnekler kendi durumlarına özgüdür. Eğer yine de alkoliklere ve işten kaytaranlara ilişkin yaklaşımları standardize etmeye çalışırsak, prosedür büyük ihtimalle önce bir uyarıdan, sonra da işten kovmaktan ibaret olacaktır. Sonuç olarak yukarıdaki örnekte de uygulanan prosedür benzer niteliktedir, ancak sorunu çözen, uygulama sırasında takınılan çok daha insani ve sevecen tavır olmuştur.

Dördüncü önemli ilkemiz olan büyüklük konusuna geldik. Temel ikilem şudur: Daha büyük bir şirket kendiliğinden daha küçük bir şirkete göre daha az veya çok sorumluluğa sahip anlamına gelir mi? Çağımızın ruhu –pozitivizm ile desteklenerek- keder içinde şu sorunun yanıtını bulmaya çalışır: Eşit fırsatların hüküm sürdüğü bu cesur yeni dünyada ayrıştırıcı farklılıkları nasıl ortaya çıkabiliyor? Yine de kesin olarak kanıtlanamasa da Ölçek Ekonomileri adındaki bir ekonomi aksiyomunda bu farklılaşmanın varlığını kabul ediyoruz. Buna göre daha büyük şirketler daha ekonomiktir. Peki, bir Sorumluluklar ve Sorumsuzluklar Ölçeği aksiyomu da geliştirmek mümkün mü?

Küçük şirketlerin de büyükler kadar KSS çabaları içinde bulunması gerektiğine dair geliştirilmiş iğreti fikir birliği tatmin edici değildir. Diyelim ki –matematikçi fıkrasında olduğu gibi⁵⁴ - her anlamda (ürünler, bölge, hissedarlık biçimi ve yönetim sistemi) benzer, ancak büyüklükleri farklı⁵⁵ iki adet şirket var.

**Standartlar yerine
sevgi, e-yönetim
yine empati**

**4. “Küçük güzeldir”
E. Schumacher**

**Herkes çok çalışmalı,
ancak bazıları...**

⁵⁴ Üç gönüllü bilim insanı, üç farklı odaya bir deney için hapsedilirler. Kendilerine sadece kalem, kâğıt ve bir konserve kutusu balık verilir. Bilim insanları ancak balığı açabilirlerse yaşayabileceklerdir. Deney sonrası odalar açılır. İlk odada bulunan kuramsal fizikçi hayattadır. “Nasıl başardın?” diye sorulur, “hemen hangi açıyla ve ne kadar kuvvetle duvara atmam gerektiğini hesapladım ve başardım”. Uygulamalı fizikçi de hayattadır ve mutludur, “durmadan konserveyi duvara fırlatmaya devam ettim, sonunda açıldı”. Fakat matematikçi ölür. Konserve zarar görmemiştir, kâğıtta ise sadece bir cümle vardır: Diyelim ki açıldı...”

⁵⁵ Bir dakikalığına oldukça katı doğruluk ilkesini unutalım (bkz. Fıkradaki matematikçi), böyle bir durum asla gerçekleşmez.

İlgisiz etkinlikler – Büyüklerin KSS avantajları

Bu iki şirket diğer eşit koşullar altında (*ceteris paribus*⁵⁶) sorumluluk açısından farklı yükümlülüklerle mi sahiptirler? Resmi araştırmacıların ve danışmanların tecrübeye dayanarak verdikleri bir yanıt var: Daha büyük işletmelerin sorumluluğu daha büyüktür⁵⁷. Ancak bu yanıt mutlaka doğru olmak zorunda değildir, uygulamaya dayanarak tanımlanan kurumsal (sosyal) sorumluluk kavramı ifadesi yetersizdir. Daha önceki bölümde daha ayrıntılı incelediğimiz üzere sadece uygulamaya dayalı veya sığ KSS tanımları kavramı şöyle ifade eder: 'KSS uzmanları' tarafından, 'KSS' olarak etiketlenmiş yönetim sistemleri, raporlama, temsilcilik sistemleri, sponsorluk ve çevreye yönelik halkla ilişkiler etkinlikleri gibi etkinlikler içinde bulundukça, sorumluluğunuz artar.

Makyaj malzemeleri...

Bu her şeyden önce bir totolojidir. Çünkü daha büyük bir işletme kaçınılmaz olarak temel uygulamalarının yanında yer alacak diğer süreçlere katılmaya daha yatkındır. Fakat aslında sorumluluk sahibi olmayan bir şirket, eğer bu makyaj malzemelerini kullanarak kendisini sorumluluk sahibiyymiş gibi göstermeye çalışıyorsa bu çok daha kötü bir durumdur.

... ve gerçek güzellik.

Bu kitap kapsamında büyüklük konusuna birçok yerde değindik. Çevresel ayak izi kavramı, bariz bir hızla artan bireysel ve kurumsal tüketimin artmasıyla birlikte ortaya çıktı. Uygarlığımızın her geçen gün artan taleplerinin biyolojik türleri nasıl yok ettiği incelemiştik. Dünya gibi (her ne kadar esnek olsa da yine de) sınırlı bir ekosistemde –önce insanlara sonrasında ise tüm dünyaya zarar verecek şekilde- sınırsız büyümenin mümkün olamayacağını anlamak için daha fazla kanıtı ihtiyacımız olduğuna inanmıyorum.

En büyük 100 + 50

Konuyu daha görünür hale getirebilmek için aşağıdaki tabloda dünyanın en büyük ekonomileri sıralanıyor. Listedeki 100 en büyük ekonomik gücün 52 tanesini devletler, 48 tanesini ise uluslararası şirketler oluşturuyor. Britanya Petrol şirketinin yıllık geliri Finlandiya ve Yunanistan daha fazla ederken, dünya gıda ürünleri pazarının %70 ila %90'ı 4-5 şirket tarafından idare ediliyor. Dünyadaki en büyük 150 ekonomiyi göz önünde bulundurursak, uluslararası şirketler listenin çoğunluğuna hâkim oluyor⁵⁸.

⁵⁶ "Diğer tüm etkenler aynıyken."

⁵⁷ Kaynak: Britanya Ticaret Odasının Macaristan'da yaptığı anket (bkz: CSR Research, BCCB CSR Yearbook, 2006).

⁵⁸ <http://search.worldbank.org/data?qterm=GNP&language=EN>
<http://money.cnn.com/magazine/fortune/global500/2010/full-list>
Erişim: Şubat 2012

ÜLKE/ ŞİRKET ADI		GSMH/ GELİR \$
1.	Dünya	62.492.517.230.076,40
2.	Amerika Birleşik Devletleri	14.645.629.139.529,90
3.	Çin	5.720.811.453.833,74
4.	Japonya	5.334.370.100.890,75
5.	Almanya	3.521.982.767.059,91
6.	Fransa	2.749.821.434.587,65
7.	Birleşik Krallık	2.387.064.419.318,64
8.	İtalya	2.125.844.764.850,06
9.	Brezilya	1.830.384.250.733,98
10.	Hindistan	1.553.937.384.723,41
11.	Kanada	1.475.864.608.823,14
12.	İspanya	1.462.893.699.809,99
13.	Rusya Federasyonu	1.403.846.783.792,67
14.	Meksika	1.008.002.773.766,07
15.	Kore	972.299.063.550,94
16.	Hollanda	814.762.411.064,85
17.	Türkiye	719.877.623.008,18
18.	Endonezya	599.156.889.793,23
19.	İsviçre	559.734.789.141,41
20.	Belçika	499.506.439.247,33
21.	Polonya	474.890.638.536,49
22.	İsveç	469.954.398.561,94
23.	Norveç	411.776.152.579,69
24.	Wal-Mart Stores	408.214.000.000,00
25.	Avusturya	394.574.697.308,92
26.	Arjantin	348.387.033.734,03
27.	Venezuela	334.055.398.561,22
28.	Danimarka	327.368.645.940,62
29.	Yunanistan	304.963.223.878,38
30.	Güney Afrika	304.590.825.813,89
31.	Tayland	286.552.841.110,44
32.	Royal Dutch Shell	285.129.000.000,00
33.	Exxon Mobil	284.650.000.000,00
34.	Finlandiya	255.978.399.369,73
35.	Kolombiya	255.270.515.021,81
36.	BP	246.138.000.000,00
37.	Portekiz	232.907.827.978,74
38.	Hong Kong	231.658.411.051,14
39.	Malezya	220.362.356.958,59
40.	İsrail	207.195.330.190,67
41.	Toyota Motor	204.106.000.000,00
42.	Singapur	203.441.331.190,52
43.	Japan Post Holdings	202.196.000.000,00
44.	Mısır	196.217.076.432,90

Şekil 34: Dünyanın en büyük 100 ekonomisi

Kaynak: Tablo, Dünya Bankası ve Fortune Dergisi verilerinden yararlanarak oluşturulmuştur.

3. STRATEJİK YAKLAŞIM

ÜLKE/ ŞİRKET ADI		GSMH/ GELİR \$
45.	Filipinler	192.238.156.456,53
46.	Çek Cumhuriyeti	188.255.360.529,79
47.	Sinopec	187.518.000.000,00
48.	Nijerya	186.405.944.186,91
49.	State Grid	184.496.000.000,00
50.	İrlanda	183.737.934.605,71
51.	Pakistan	182.788.124.115,40
52.	AXA	175.257.000.000,00
53.	Şili	173.179.140.596,13
54.	Romanya	168.208.221.065,09
55.	China National Petroleum	165.496.000.000,00
56.	Chevron	163.527.000.000,00
57.	ING Group	163.204.000.000,00
58.	Cezayir	157.939.295.103,06
59.	General Electric	156.779.000.000,00
60.	Total	155.887.000.000,00
61.	Bank of America Corp.	150.450.000.000,00
62.	Volkswagen	146.205.000.000,00
63.	ConocoPhillips	139.515.000.000,00
64.	Ukrayna	137.771.112.274,90
65.	Peru	136.705.275.883,57
66.	BNP Paribas	130.708.000.000,00
67.	Macaristan	128.611.192.270,47
68.	Assicurazioni Generali	126.012.000.000,00
69.	Allianz	125.999.000.000,00
70.	Kazakistan	123.800.835.754,84
71.	AT&T	123.018.000.000,00
72.	Carrefour	121.452.000.000,00
73.	Ford Motor	118.308.000.000,00
74.	ENI	117.235.000.000,00
75.	J.P. Morgan Chase & Co.	115.632.000.000,00
76.	Hewlett-Packard	114.552.000.000,00
77.	E.ON	113.849.000.000,00
78.	Berkshire Hathaway	112.493.000.000,00
79.	GDF Suez	111.069.000.000,00
80.	Daimler	109.700.000.000,00
81.	Nippon Telegraph & Telephone	109.656.000.000,00
82.	Samsung Electronics	108.927.000.000,00
83.	Citigroup	108.785.000.000,00

ÜLKE/ ŞİRKET ADI	GSMH/ GELİR \$
84. McKesson	108.702.000.000,00
85. Verizon Communications	107.808.000.000,00
86. Crédit Agricole	106.538.000.000,00
87. Banco Santander	106.345.000.000,00
88. Bangladeş	104.680.897.071,30
89. General Motors	104.589.000.000,00
90. HSBC Holdings	103.736.000.000,00
91. Siemens	103.605.000.000,00
92. American International Group	103.189.000.000,00
93. Lloyds Banking Group	102.967.000.000,00
94. Vietnam	101.089.171.965,00
95. Cardinal Health	99.613.000.000,00
96. Nestlé	99.114.000.000,00
97. CVS Caremark	98.729.000.000,00
98. Wells Fargo	98.636.000.000,00
99. Hitachi	96.593.000.000,00
100. International Business Machines	95.758.000.000,00

Yani Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletmeler, sürekli daha fazla kazanç elde etmeye çalışmak yerine, çalışanları ve hissedarları için saygın bir hayat kurmak için çabalayacak, fakat kendi gelirini nereden sağlayacak?

Beşinci temel ilkeyi açıklamak için yeni hizmete başlamış, otelcilik sektörüne hizmet sunan bir şirket hayal edelim. Bugünlerde iyi oteller mutlaka her odaya televizyon koyuyor. Bu televizyonlar sadece tv kanallarını izlemeye değil, radyo dinlemeye ve fazladan ücret ödeyerek film izlemek için de kullanılabilir. Diyelim ki şirketimiz video kiralama ve video sistemleri kurma hizmetlerinde uzmanlaşmış olsun. Bu şirket kendi çevresindeki pazara girmeyi hedefler. Bunun nedeni sert rekabet koşulları altında sadece kendi çevresinde yer alabileceği gerçeğinden ve belki de şirketin sahibinin sadece o çevredeki kişileri tanıyıp olmasından kaynaklanır. Bu şirket kurumsal olarak kendisini ve bu şirket için çalışan 15 kişinin hayatını idame ettirebildiğinden emin olmadan, daha büyük bir şirkete dönmek için çabalamaz. Şirket birinci ve dördüncü ilkeyi yerine getiriyor, ayrıca şirket ikinci ve üçüncü ilkeler için de mükemmel bir performans gösteriyor, çünkü şirket genel olarak beyaz yakalı işçilere yer veriyor ve patronun maaşı en düşük maaşın en fazla 5 katı kadar fazla. Ayrıca şirket birkaç kere başka işlere girmeyi reddetti, çünkü var olan büyüklükleriyle daha fazla işi aynı nitelikte üretemeyeceklerini düşünüp geri çekildi.

Geliri en yükseğe çıkarmak yerine, saygın bir yaşam

Haydi, ilk dört ilke için yaşayan küçük bir şirket hayal edelim!

1. Nakliye
2. Adalet
3. Ekonomi
4. Büyüklük
5. Ürün

Fakat bu şirket porno film sektöründe!

Sadece beşinci ilke hâlâ sorgulama gerektiriyor. Şimdiye kadar bu şirketi çoktan Gerçekten Sorumluluk Sahibi Şirketler grubuna katmalıydık. Daha önce bir düzine KSS aracını yapay bir şekilde uygulayanlara nazaran, beş ilkenin sadece birini dahi olsa hakkıyla uygulayan işletmelerin daha değerli olduğunu söylemiştim değil mi? Fakat haydi şirketimiz hakkında bir başka bilgi daha edinelim: Bu şirket otellerin saygın yetişkin müşterileri için, net konuşmak gerekirse, yetişkin filmleri öneriyor.

Gereksiz yere erdemliymiş gibi yapmayalım!

5. Ürünün mutlaka sürdürülebilir bir dünyada yer alabilecek %20'lik dilimin içinde olmalı!

Şirketin GSSİ niteliği iki nedenden ötürü oldukça açık. Birincisi, birçok işletme için ilk dört ilkeye uymak neredeyse otomatik olarak zaten kendiliğinden gerçekleşiyor. Özel bir meziyet sahibi olmak gerekmeden, tüm işletmelerin %99.8'ini oluşturan küçük ve orta bütçeli işletmeler, kendilerini kısıtlayan ortam nedeniyle asla çok fazla büyüyemeyecekler, dolayısıyla bu işletmeler için büyüklükle ilgili kaygılarımız çok da ilişkili değil. İkincisi, -bu noktada beşinci ilkeye gelmiş oluyoruz- şirketin, ürünlerin ve sunulan hizmetlerin genel kimliği, o şirketin Gerçekten Sorumluluk Sahibi olup olmadığının belirlenmesinde büyük önem taşır.



Sınırları nasıl tanımlayabiliriz?

Şüphesiz çok hassas bir konuya doğru geliyoruz. Saygıdeğer bir kart oyunu, ciddi bir kumardan ayıran sınır nedir? Güya erkeklerin cinsel gücünün korunması, gergedan boynuzlarından (ve elbette gergedanlardan) daha mı önemlidir? Hangi şirketler ürettikleri içeceklerle ihtiyaçlarımızı karşılarken, hangileri bizleri sağlıksız, susuzluk yatıştırıcı içecekleri almaya teşvik etmektedir? Cinsel ahlakın sınırı nedir? Sadece tek eşliliği mi içerir, yoksa serbest cinsel birliktelikler, grup seks, eşcinsel ilişkiler, cinsel köleler, pedofili ve daha ötesini de kapsar mı? Kimlerin hakları daha önce gelir, sigara içenlerin mi, içmeyenlerin mi? Birçok insan bu konulara ilişkin sınırları belli belirsiz bir yerlerde hisseder, ancak kimse cesaretini toplayıp bunların hepsini yapmadığı için, biz bu sınırlar varmış gibi hareket ederiz.

KSS ile ilgili bir eğitimimizde 'Kendi Fabrikam' adında bir çalışma yapıyoruz. Bu çalışmada, hayali Forland Teknoloji Şirketinin sürdürülebilirlik yaklaşımını ve şirketin sahibinin kişisel notlarını aktaran bir sayfalık bir özet veriyoruz. Öğrenciler bu özete dayanarak şirketin şu anki müdürün büyükbabası tarafından 1936'da 70 çalışanla kurulduğunu öğreniyorlar. Günümüzde ise bu şirket 3800 çalışanıyla kendi bölgesindeki en büyük işveren konumunda bulunuyor. Ayrıntılara göre Forland, ISO 9001 ve 14001 belgelerine, 12 çalışanı bulanan Çevre Koruma Birimi'ne, sürdürülebilir kalkınmadan sorumlu müdür yardımcısına ve harika performans verilerine sahip. Ayrıca Forland kendisini küresel ısınmayla mücadele etmeye adanmış bir şirket; bu uğurda karbondioksit salımlarını 1990 yılının verilerine oranla %23 azaltmış. Eskişine oranla ambalajlarını %7 azaltmışlar ve toplam enerji harcamalarının %14'ünü güneş ve rüzgâr enerjisinden sağlıyorlar. Bu gelişmelere ek olarak son 3 yılda şirketin iş hacminde %32 oranında büyüme kaydedilmiş. Öğrenciler bu çalışmada Forland Şirketini 1'den 5'e kadar var olan bir ölçekte (1 – sürdürülebilirliğe sahip değil, 5 – sürdürülebilir olmak üzere) verilen bu bilgilere ve sorularına aldıkları yanıtlara göre konumlandırıyorlar. Genellikle sorulan soru, şirketin ne ürettiği üzerine oluyor. Yanıt ise oyunun adında gizli: Mayın!

Benim sorumluluk sahibi silah fabrikam

Genel olarak silah üreten fabrikaların sosyal sorumluluğa sahip olmadıkları bilinir. Sorumluluk sahibi olmayan iş alanları listesinde en fazla yasal olmayan etkinliklere rastlanır; örneğin internet üzerinden pedofililere ürünler satmaya çalışan internet alanlarının sıklıkla kapatıldığını öğreniriz. Benzer şekilde yakın geçmişte Rusya kırsalında bulunan bir kumar türü yasaklandı.

'Maalesef' silah üreten fabrikalar çok az

'Önerilmeyen' başka örnekler de bulunuyor: Sürdürülebilirliğe sahip şirketleri içeren Dow Jones Sürdürülebilirlik İndeksi (www.sustainability-index.com), alkol, tütün, kumar ve silahlarla ilgili endüstrilerde yer alan şirketleri listeye almıyor. Public Citizen adındaki bir Amerikan sivil toplum kuruluşu bünyesinde barındırdığı avukatlarla adalet, tüketici hakları ve siyasi şeffaflık için çaba sarf ediyor. İlgilendikleri endüstriler arasında hava yolları, asbest, ilaç, tütün, enerji, motor ve kumar var (www.citizen.org).

Ve maalesef yerel organik üreticiler de oldukça az

Ne yazık ki bu oldukça öznel bir konu. Ticari etkinliklerin sadece çok küçük bir kısmı su götürmez bir şekilde KSS kara listesine alınabilir. Aynı seçicilik, gerçekten yeşil, 'sorumlu' ürünler için de geçerlidir. Yerel ve organik olarak üretilmiş ekmek, meyve veya herhangi bir sertifikalı ürünün dünya ticaretindeki hacmi oldukça düşüktür.

Her malın bir alıcısı olduğu halde

Listeye tamamen gereksiz ürünleri veya yerelde üretildiği halde çok uzaktan getirtilen ürünleri ekleyerek, kara listeyi uzatmak mümkündür. Bazı derslerimde öğrencilere bunlara benzer ürünleri bulma ödevi veriyorum. Çoğu zaman marketten ellerinde fantastik örneklerle geri dönüyorlar. Pille çalışan oje üfleyicisinden, gizemli bir şekilde seyretiltiği halde normal sütten 5 kere daha fazla pahalı olan kedi sütüne⁵⁹ veya eski video kasetlerin seslerini taklit eden DVD sarıcılara kadar çok farklı örnekler temin edilebiliyor. Macaristan'da üzüm mevsiminin tam ortasında Brezilya'dan ithal üzümler veya sarımsaklarıyla bilinen Mako bölgesinde paketi Macaristan Bayrağı ile süslenmiş Çin malı sarımsaklar bulabiliyoruz. Akvaryumları dekore etmek için kullanılan Çin malı çakıl taşlarımız bile mevcut. Bu ürün, aynısını arka bahçemizden temin edebileceğimiz hâlde, plastik çantalarla, Fransız Alpleri kaynak suyu spreyi ürününde olduğu gibi binlerce kilometre uzaktan getiriliyor (bkz: Şekil 24 -25).

çok fazla gereksiz ürün var.

Silah üreten fabrikalar örneği eğer sizi biraz sarstıysa, en azından sonraki örnekleri gülünç bulabilirsiniz. Aramızda ancak çok az kişinin evlerinde gereksiz ürün bulundurmadıklarını söyleyebileceğini itiraf etmek gerekir. Ve elbette birileri bu ürünleri gereksiz ilan etmedikçe, ürünlerin gereksizliklerini algılayamayız.

Harika sürdürülebilirliğe sahip ürünler listesi...

Bu noktada nesnel ve tutarlı olma çabalarımız başarısızlıkla sonuçlanıyor. Birinci ilkeye göre daha az olan daha iyi iken, 2. ve 4. ilkeye göre, en azından kuiramsal olarak, küresel bir listeye oluşturmamız imkânsız da olsa, sahibi olabileceğimiz ürünlerin sınırları mevcuttur. Özellikle eğer listemizin, kesinlikle gerekli ürünlerden (sağlıklı, yerel temel ürünler) başlayıp, zarar verici, ahlak dışı, lüks ve gereksizce dünyanın öbür ucundan getirilmiş ürünlere doğru, tüm ürünleri bir sürdürülebilirlik sıralamasına göre içermesini istiyorsak.

⁵⁹ İçincedikiler: Süt ve diğer süt yan ürünleri, yağ, bitkisel kökenli katkılar (min. %0.4 İnulin), mineraller, şeker

• Onaylanmış analiz: Ham protein %3.5, ham yağ %3.3, kül %0.8, ham lif %0.4, su %85, laktoz en fazla %0.4

• Katkılar: D vitamini 70İE/kg, E vitamini 3.5mg/kg, taurin 450mg/kg, demir 11mg/kg

• Önerilen besleme şekli: Bir porsiyonda 40ml kullanınız. Kedi sütü doğal gıdaların yerini alabilecek bir besin değildir ve yavru kedilere vermek için uygun değildir.

Reklam metni:

- Kedi Sütü + inulin, vitaminler, taurin

- Laktozu azaltılmış – ishali engeller

- İnulin katkılı – kolayca sindirilebilir

- Doğal vitaminler içerir – büyümeye ve direncin korunmasına yardımcı olur

- Taurin içerir – özellikle kedilerin kalp ve göz sağlığı için vazgeçilmez bir besleyici

Aslında böyle bir liste ne kadar da güzel olurdu... Her ürünün yanına sadece o ürünün sahip olduğu ekolojik ayak izini ve olumsuz özellikleri ilişitirdik ve mevcut biyokapasitesini yazardık. Bu şekilde doğada çözülebilir plastik kalem kabul edilebilir, ancak bükülebilir plastik pipetler kabul edilemez olurdu. Bağışlayın ama bu pipetlerin yasaklanması gerekir... Bazı kişiler ve kokteyl bar sahipleri elbette bu yasaktan bir süreliğine etkilenirlerdi, ancak bizim için hâlen Antarktika ve torunlarımızın sağlığı daha önemli konular.

...çok güzel olurdu!

Tabi ki böyle bir listeye sahip değiliz ve olamayız. Potansiyel olarak bu listeye ihtiyaç duymamıza rağmen, bu listeyi hazırlamak için harcayacağımız emeğe deymeyecektir. Asıl sorun, bu listenin kullanışlı olmayacağıdır. Çin'de bir avuç pirinç, en az Macaristan'daki bir kilo patates kadar sürdürülebilirliğe sahiptir. Macaristan'daki bir avuç Çin'den gelen pirinç soru işaretleri uyandırmazdır, ancak bir avuç Çin'den gelen papirüs kesinlikle zararlıdır.

Kokteyl barlar ve Antarktika

Diğer bir deyişle, ürünler kendi başlarına bir anlam ifade etmezler, önemli olan onların pazara nasıl sunulduklarıyla ilgilidir. Rüzgâr sörfleri lüks ürünlerdir. Ancak sörf tahtaları bir savaş durumu yaşanırca kaçış fırsatı sunabilir. Sürdürülebilir olmayan kalkınma yakında, kötümserler haklı çıkaracak şekilde, günümüzdeki ürünlerin %80'inin gereksiz olduğu anlaşılacağı, savaş zamanlarına benzer durumlar meydana getirebilir.

Asıl sorun nicelikte

Elbette, küçük bir adada birkaç yüz kişi yaşıyor olsaydı, bu kişilerin sörf yapmaları, motosiklet kullanmaları ve araba sürmeleri sürdürülebilir olabilirdi (çevresel ayak izlerinin, biyokapasitenin, ve ülkelerin nüfus yoğunluklarının birbirleriyle olan bağlantılarına dikkat etmek gerekir).

Sörf tahtaları ve az nüfuslu adalar

Gerçekçi olarak, Sekizinci AB Araştırma Çerçevesi Programının veya en iyi şekilde bilgisayarlaşmış herhangi bir Amerikalı araştırma merkezinin dahi, çevreye duyarlı bir şirket yöneticisinin kolayca kullanarak ürünlerinin sürdürülebilirliği hakkında bilgi edinebileceği bir veritabanı oluşturabileceğini bekleyemeyiz. Aynı zamanda hem güvenilir, hem de geniş çevrelerce kullanılan bir eko-puan veya çevresel ürün sıralandırması sistemi yoktur.

Süper Çözüm beklemeyelim

Kalp ve beyin

Bu nokta niçin sadece beynimizi değil, kalbimizi de işin içine katmamız gerektiğini gösteriyor. Beşinci ilkeye ilişkin verebileceğimiz tek yetersiz tavsiye yöneticilerin (şirket sahibi veya girişimcinin) yeni bir işe girişmeden önce üretecekleri ürün veya hizmet hakkında birkaç gün daha fazla düşünmeleri. Yöneticilerin ürünlerinin ekoloji, ahlak ve gelir dağılımı ile ilgili kaygıları göz önünde bulundurmaları gerekiyor. Eğer ürünün her anlamda en üstün %20'lik dilimde yer alabileceğine inanıyorlarsa beşinci ilke yerine getirilecek demektir. Ancak ürün hakkında şüphe varsa, işletmenin sosyal sorumluluğuna ilişkin kuşku ortadan kalkmış değildir.

Çevre dostu hizmetler söylencesi

Son olarak şimdiye kadar 'ürün' adını kullanmış olsak da konumuza hizmetleri de katmamız gerekiyor. Genel olarak kabul edilen, fakat yüzeysel olarak vurgulanan, ürünlerde somut maddeler kullandığı için, hizmetlerin doğal olarak koşulsuzca daha ekolojik olduğuna ilişkin önermeye katılmıyorum. Hizmetler genellikle enerji tüketir ve atık üretir; daha radikal ekolojik bir bakış açısından değerlendirsek, çoğu zaman hizmetler de en az birçok ürün kadar gereksizdir. Dahası hizmetlerin neden olduğu kirlenme, materyallerle sınırlı değildir. Bir hizmet sektörü ögesi olarak, uzay turizminin sebep olabileceğinden daha büyük bir sürdürülebilirlik suçu hayal edilemez. İnsanlar genellikle konuya ilişkin olarak yüzeysel bir şekilde yanıtlırlar: Tam zamanında üretim (gereken her parçanın ihtiyaç duyulduğu an üretildiği üretim şekli), stoklama ihtiyacını azalttığı için, genellikle modern ve çevreyle dost olarak görülür. Tabi bu görüşü ancak, anında üretim sağlayacak makineleri üreten tesislerde artacak stoklama ihtiyacını, ayrıca lojistik ve nakliye alanlarında gerekecek daha fazla çabayı göz önünde bulundurmasak savunabiliriz.

3.2 GERÇEK SORUMLULUK SAHİBİ İŞLETMELERE DOĞRU

Bunlar hakkında bölünmeli miyiz?

Sorumluluk sahibi işletme kavramını daha da derinleştirmeden önce, dikkatimizi kısa süreliğine iletişim konusuna vermemiz gerekiyor. Şirketler, çeşitli KSS ölçülerini sadece tanınırlıklarına hizmet edecek şekilde, yüzeysel olarak uyguladıklarına dair suçlanırlar. Çoğu zaman bu suçlamalar gerçekçidir. KSS=Halkla İlişkiler (PR) eşitliği gerçeklikten uzaktır. Şirketlerin teşkilatlanma yapılarını incelersek, KSS ile ilgili işlerin genellikle iletişim müdürünün sorumluluğu olduğunu görürüz. Oysaki KSS ile ilgili dosyaların yeri, patronun masası olmalıdır. Şirketlerin KSS hakkındaki yaklaşımları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (kaynak: Schmidheiny, Holliday, ve Watts [2002]):

1. Sadece konuşmak
(sorumluluğun ne olduğu hakkında uzun uzun konuşulur)
2. Uygulanacakları konuşmak
(konuşuyor olmakla birlikte birşeyler yapılmaya başlanır)
3. Konuşulacakları uygulamak
(önce eylem ortaya konulur, sonrasında uygulanan eylem olumlu anlamlar yüklenerek şirketin iletişimi için kullanılmaya başlanır)



Daha ileriye gitmek ve yukarıdaki 3 aşamadan bir adım daha sonrasına gitmek istiyorum. Bunun adına “sadece uygulamak” diyebiliriz. Bunun anlamı işimizi sadece sorumlu bir şekilde yerine getirmemiz ve buna ek olarak bu yaklaşımımızın getirdiği olumlu sonuçları fark etmemizdir. Eğer saygıdeğer birisi olmak istiyorsanız ve bunun için sadece saygıdeğer biriyim gibi görünmeye çalışıyorsanız, aslında bu sizin saygıyı hak etmediğinizi gösterir. Diğer taraftan deneyimlerimiz işini doğru yapanların şöhretinin, reklâma odaklananlardan çok daha hızlı yayıldığını ve daha kalıcı olduğunu ortaya koyuyor⁶⁰. Büyük firmalar ‘iyi KSS uygulamalarını’ çok geniş kapsamda kendi reklamları için kullanmak amacıyla çaba sarf ederlerken, Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletmelerin sahipleri, kendi etkinliklerini duyurmaya (örneğin konferanslarda gerçekleştirdikleri iyi örnekleri sunmaya) zorlukla ikna olurlar.

Sorumluluk sahibi bir işletmenin uyması gereken ilkeleri sıraladık. Ancak, ka-nunlarla değil, gönüllülükle sahiplenilmesi gereken sorumluluk sahibi işlet-meler kolayca iki farklı gruba indirgenemezler. Tamamen Sorumsuz ve Ger-çekten Sorumluluk Sahibi İşletmeler sadece kuramsal olarak vardır; bunlar farklı gruplar olarak değil, ancak bir ölçünün iki ucu olarak hayal edilebilirler. Şirketlerin bu ölçü üzerindeki durumları, aldıkları kararların sonuçları doğrul-tusunda değişiklik gösterir.

Basit anlamda bir şirketin bu ölçüdeki konumunu saptayabilmek için bir değerlendirme sistemi geliştirdik.

**Siyah veya beyaz
değil**

**Sürdürülebilirlikte
mükemmel, ortalama
ve başarısız**

⁶⁰ Diğer bir deyişle: Sadece uygula; diğerleri konuşsun!

3. STRATEJİK YAKLAŞIM

Kurumların Sürdürülebilirlik Dereceleri		Puan	Yerel Düzeyde Ekonomik Etki	Çevresel Etkiler	Sosyal Sorumluluk
1. Sürdürülebilir		22-25	Bağımsızlığı ve örnek yapısıyla, tüm paydaşlarından takdir toplayarak, ekonomik açıdan öne çıkar	Çevresel açıdan örnek gösterilebilir, değer yaratır , uygulamaları ve etkinlikleri çevreyi ve sağlığı destekler	Toplumsal açıdan öncüdür , işçiler ve tüm paydaşlar tarafından (sadece finansal nedenlerden değil, her anlamda) takdir edilir, yerel toplum için olağanüstü yardımlarda bulunur
2. Kamu odaklı	19 puan Toplum	18-21	Mükemmel ürünleri ve pazarda üstlendiği yararlı görev ile ekonomik olarak örnek gösterilebilir , yerel toplumu güçlendirir	Gereklikleri fazlasıyla yerine getirerek çevresel sorumluluk anlamında öne çıkar , uyguladığı teknoloji, ürünleri ve nakliye işleri çevreyle dosttur	Toplumsal açıdan iyidir , halk için ciddi etkinliklerde bulunur, ancak temel durumları (etkinlikleri, büyüklük) soru işaretlerine neden olur
3. Uyumlu	17 puan Çevre	13-17	Ekonomik olarak ortalama düzeydedir , yerel topluma katkıda bulunur	Çevreye saygılıdır , düzenlemelere uyum sağlamak için çaba gösterir bazen standartların üzerine çıkar	Toplumsal açıdan kabul edilebilir , ancak temel durumları (etkinlikleri, büyüklük) soru işaretlerine neden olur
4. Bencil	16 puan Ekonomi	8-12	Kısa dönemde ekonomik olarak geçerli , fakat etkinlikleri adlı değil, amacı belirsiz ürünler üretir ve kazanç oransız şekilde dağılır	Çevresel açıdan sorumsuz , etkinlikleri ve ürünleri gereksiz yere doğal çevreye ve insan sağlığına yük olur	Toplumsal açıdan sorumsuz , çalışanları ve müzakerlere zarar verici toplumsal çatışmalarda ve aksatıldığı için ortaya çıkmada payı vardır
5. Zarar verici		4-7	Ekonomik açıdan kabul edilemez veya tamamen kural dışı, yerel ekonomiyi yok eder veya yasal olmayan etkinliklerde bulunur	Çevresel açıdan zararlı veya yasa dışı , ciddi açıdan insan sağlığına ve doğal ekosisteme zararlı	Toplumsal açıdan kabul edilemez, sömürücü , uygulamaları ve ürünleri insanlara zarar verir

Şekil 35: Sürdürülebilirliğin sınıflandırılması

Durmaksızın büyümek yerine sarmal gelişme

Sürdürülebilir kalkınmayı farklı düzeyleriyle birlikte anlamlandırabilmemiz için spiral şeklini seçtik. Genel olarak kullanılan şekiller, sağ alttan, sol üste doğru gelişen doğrusal çizgilerle -sanki dünyanın en büyük finansal şirketlerinin logosuymuş gibi- dinamik kalkınmayı, gereğinden fazla vurguluyor.

Çevresel korumaya ilişkin en fazla bilinen şekil, birbirini gösteren üç oktan oluşan, geri dönüşüm ve yeniden kullanmayı sembolize eden (Möbius döngüsü olarak bilinen) yeşil üçgendir. Öte yandan insanların çoğunluğu, biz sonsuz büyümenin veya sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın imkânsız olduğunu kanıtlasak bile, büyümeye devam etmekten vazgeçmeyeceklerdir.



Kalp, tırnak, tümör

Peki çözüm nedir? Herman Daly'dan (1991) aktardığımız cümleyi yenilemek-te fayda var: "Büyümek, daha fazla büyüyeceğimize; kalkınma, daha iyi olacağımıza anlamına gelir". Yaşayan organizmalar hakkında bazı benzetmeler yapmıştık: gövdemiz ve vücudumuzun diğer parçaları belli bir noktaya kadar, saç, tırnak ve kanserli hücreler hariç büyümeye devam ederler, sonrasında da dururlar (Korten [2006]). Büyümesi durdurulamayan veya bir şekilde kontrol altına alınamayan parçalar bütün organizmanın sonunu getirir. Bu hayatlarımızın 15–20 yaşından sonra sona erdiğini veya anlamını kaybettiğini göstermez, fakat daha sonraki sürecin nicilikle değil, nitilikle ilgili olacağını işaret eder.

Kullandığımız spiral şekli ve üzerindeki renkler (çamur renginden metalik griye, metalik griden pas rengine, pas renginden altına, altından çimen yeşiline, çimen yeşilinden gök mavisine) bu daha yavaş, daha dengeli ve sadece bir süreliliğine materyal büyümeye odaklanan özelliğe sahip kalkınmayı gösteriyor.

Daha iyi anlatabilmek için bazen masallardan ve diğer kaynaklardan benzetmeler kullanıyoruz. En aşağıda yer alan “zarar verici” işletmeler ejderhalarla benzeştirilebilir. Ejderhalar, kaba, korkutucu, zalim, sinsi ve çok açgözlü; kendilerinden kaçamazsak veya yollarından çekilemezsek, kendileriyle karşılaşmak zorunda kalacağımız yaratıklardır. Sayıları aslında azdır. “Çıkar peşinde” koşan ikinci gruptaki işletmeler de, birinci grup kadar olmasa da, zararlıdır. Aynı zamanda daha az tehlikelilerdir, çünkü ejderhalar kadar korkutucu olmaktan çok aptaldırlar. Bunların sayısı ejderhalardan daha fazladır. Bu grubun masallardaki karşılığı kötü devler veya cücelerdir (troller). Orta gruptaki “uyumlu” şirketler, olağan insanlar gibidir. İyi ve kötüyü ayırırken duraksarlar, iyi olmak isterler, fakat kötüye de meyillidirler (üç erkek kardeş masalını hatırlayabiliriz, büyük iki kardeş hep kaybederler, fakat en alçakgönüllü ve cömert küçük kardeş başarılı olur). Olağan insanlar birçok farklı eğilimde bulunabilirler, fakat hiçbir ejderhalar veya cüceler kadar zalimce tehlikeli değildir. Dördüncü grupta Yüzüklerin Efendisi’nden toplumsal ruhlu hobbitler bulunur. Hobbitler kendi sınırlı alanlarında barış içinde, küresel sorunları çözmek için çok fazla çaba sarf etmeden, hatta bu sorunlara karşı ilgi duymadan yaşarlar. Fakat sade yaşamları, cömertlikleri ve güç peşinde koşmayan kişilikleri sayesinde sorun üretmezler. Ölçümünün en üst seviyesinde sürdürülebilirliğe sahip şirketler vardır, bu şirketler etkin bir şekilde sorunlara çözümler sunarak sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunurlar. Bu şirketler etkin ve bercekli oldukları kadar bilge ve fedakârdır. Bu nedenle aynı elflere benzerler.

Birçok kişi toplumun olağan insanlar tarafından oluşması gerektiğini, yani şirketlerin asıl görevlerinin yasalara ve paydaşlarının taleplerine uyması olduğunu düşünürler. Bazıları ekonomide sadece –başkalarını yok etmeye odaklanan- cücelerin ve ejderhaların yer alabileceğini düşünürler. Az sayıdaki ‘hayalci idealist’ ise toplumun hobbitlerden meydana gelmesi gerektiğine inanırlar, hatta onlara göre elflerin varlığı bile gereklidir.

Sadece masallardan mı bahsediyoruz, yoksa bunlara benzer şirketler gerçek mi? Daha önce belirttiğim gibi adı geçen tipler tamamen kuramsaldır, ancak yine de geçek hayatta en yüksek iki sınıfa dâhil olarak görebileceğimiz şirketler bulunmaktadır.

İstatistiklere göre tüm işletmelerin %99,8’i küçük ve orta ölçeklidir. Tropik bölgelerdeki faunayı hayal ettiğimizde, gözümüzün önüne filler, gergedanlar, aslanlar veya zürafalar gelir. Oysa biokütleinin büyük bir kısmı, hayallerimizde yer bulamayan kemirgenler ve böceklerden oluşur. Benzer şekilde iş yaşamı veya işletmeler dediğimiz zaman gözümüzün önüne otomatik olarak çok iyi bilinen marka isimleriyle büyük şirketler gelir. Fakat gerçekte ekonomiler, büyük oranda istihdam ve üretimde büyük pay sahibi olan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden meydana gelir.

Elfler ve ejderhalar

1. Elf
2. Hobbit
3. İnsan
4. Cüce (trol)
5. Ejderha

Ya ezersin, ya da ezilirsin

Peki ya gerçekte?

Ekonominin biokütlesi ve sınırsız yükümlülük



Lányi András

Yasaklı limited şirketler ve anonim şirketler

Yerel küçük işletmelerin sınırsız miktarda yükümlülükleri vardır. Bu yükümlülükler yasal nedenlerden değil, daha çok insanların işletmelerin sahiplerini ve çalışanlarını tanımalarından kaynaklanır. Bu tip işletmelerin itibarlarını karmaşık ISO prosedürleri değil, halkın izlenimleri belirler. Lányi András'ın da söylediği gibi iş yerimin kapısının üzerinde kendi ismim yazıyorsa, sadece itibarımı zedelememek için bile, işimi en dürüst şekilde yerine getirmek isterim. Aksi takdirde okulda çocuklarım hor görülebilir veya eşim pazarda gezerken hakkımızda kötü dedikodular duyabilir (KÖVET [2007]). Eğer evim ve işyerim, aynı eskiden birçok aile emeğiyle işletilen iş yerinde olduğu gibi, aynı bahçede yer alıyorsa, azından kendimi düşündüğüm için çevreyi kirlletmemeye çalışırım.

Daha önce belirttiğimiz gibi, ekonomi biliminin kurucusu Adam Smith (1776), sınırlı yükümlülük fikrine şiddetle karşı çıkıyordu. Dünya, bu 300 yaşındaki yaşlı teori⁶¹ karşısında geçen sürede, 'her şeyden önce gelecek şekilde kârlılığı en yükseğe çıkarmak' kavramının güçlenmesi nedeniyle oldukça büyük değişikliklere sahne oldu. Günümüzde bu kavrama göre hayatını düzenleyenler kasaplar veya fırıncılar değil, küresel oligopolistik şirketler. Fırıncı için tek sorumluluk kaliteli ve pahalı olmayan bir şekilde dürüstçe müşteriye ekmek üretmek iken, ekonomizm kavramıyla şekillenmiş çok uluslu şirketler aynı düşünceyle çalışmıyor. Diğer yandan günümüzde 'şerefli' fırıncıları, çiftçileri veya zanaatkarları çevre, sağlık (kim kendi bahçesini kirlletmek ister ki?) ve kaliteyle (kim kendi çocuğunun yediği ekmeğe şüpheli katkı maddeleri koyar?) ilgili kurallara uymaları için yasal olarak zorlamaya duyulan ihtiyaç azalıyor.

Ya ezersin, ya da ezilirsin



Şekil 36: Piramit: Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletmelerin farklı düzeyleri

Küçük, şerefli, yerel

Dolayısıyla Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletmelerin en basit biçimi Adil Yerel İşletmelerdir. Bu noktada ne yazık ki çok yaygın kullanılan, alçaltıcı 'girişimcileri' –her şey hakkında umut vadeden sonrasında ise yok olan, özelleştirmelerden ve vergi sistemindeki boşluklardan ilk yararlanan, saldırgan ve çıkarıcı kişi- dışarıda bırakıyoruz. Küçük şirketlerin güvenlik ve diğer konularda gevşek

⁶¹ Smith (1776): "Akşam yemeğimiz için bekletimiz; kasabın, biracının veya fırıncının hayırseverlikleri değil, kendi faydalarını gözetmeleridir. Bu kişilerin sahip oldukları insanlığı değil kendi çıkarlarını, ihtiyaçlarımızı değil, onların menfaatlerini vurgulayarak istediklerimizi dile getiririz. ... Bu kişiler kendi menfaatleri söz konusu olursa ve yapılacak eylemin kendilerine fayda sağlayacağı gösterilirse ikna olmaya daha yatkındırlar."

davranmaları, yasa dışı işçiliği kendi çıkarları için kullanmaları, en düşük ücretlerle işçi çalıştırmaları ve karşılığı ödenmeyen fazla mesailerini yaygınlaştırmaları gerektiğine dair popüler bir düşünce var. Yukarıdaki ifadelerin çürütülmesi bu kitabın konusu değil.

Sonraki grupta ‘Değerleri Olan İşletmeler’ bulunur. Bunlar genelde bir görevi yerine getirmek için çalışan, kar amacı gütmeyen kuruluşlardır. Yasal terimler, bu kuruluşları tanımlamak için doğrudan yeterli değildir. Bu kuruluşlar arasında kötü örnekler de (özel olarak kamu iştiraklerini özelleştirmeye dayalı çalışmalar yapan vakıflar gibi) bulunabileceği gibi, daha çok iyi örnekler (şirket gibi çalışan okullar gibi) rastlanır. Bu farklılıklara rağmen, etkin şekilde çalışan kâr amacı gütmeyen kuruluşlar her şekilde kamuya faydalı ve hatta sürdürülebilirliğe hizmet eden kuruluşlar olarak görülebilir, çünkü bu kuruluşlar ekonomideki yetersizlikleri ve ekonominin yol açtığı çevresel ve toplumsal zararları ortadan kaldırmak için uğraşırlar. Büyük oranda özürsüz veya yoksun işçileri istihdam ettikleri gibi, çevreyi koruma veya sağlıkla ilgili çalışmalar yürütürler. Bu kuruluşlar için kar etme ve fayda sağlamaya ilişkin amaçlar birbirlerinden ayrıtırılmıştır. Amaçlarına ulaşabilmek için ekonomik faaliyetler sürdüren vakıflar ve dernekler de bu kapsamda değerlendirilebilir –örneğin yerel kalkınmayı destekleme amacı için çalışan bu nedenle geleneksel etkinlikleri destekleyen kuruluşlar gibi.

Daha önce belirttiğimiz şekilde sırada Farklı İşletmeler var. Farklı işletmelerde kazanca farklı şekilde ulaşmak için kurulmuş işletmeler olabilirler. Bu kuruluşlar ekonomik yükümlülüklerini yerine getirirler, ancak bu kuruluşların kazancı en yüksek noktaya çıkarmaktan ahlaki olarak çok daha önemli öncelikleri bulunur. Bu öncelik doğası itibarıyla çevresel veya toplumsaldır; örneğin yerel düzeyde gıda üretimi, yerel kapsama hizmet eden küçük ölçekli enerji üretimi, yenilenebilir kaynakları değerlendirmek veya yoksun kişilere meslek kazandırmak gibi. Ayrıca bu kuruluşların daha küçük hedefleri de bulunur. Bu kuruluşların en belirgin davranışları arasında profesyonel itibarı korumak ve amacın kazançtan önce gelmesi bulunur. Farklı işletmeler bünyesinde çalışan kimselerden bağımsız şekilde görülemezler.

Farklı ve Geleneksel İşletmeler arasındaki 3 temel farklı gösteren 35. Şekil’e tekrar dönecek olursak, bir belirsizlik hissedilebilir. Bu farklılıklar kuramsal açıdan oldukça belirgin olduğu halde, ölçülebilir değildir. Farklı işletmecilik aşka veya dostluğa benzer. Varlığı başlama veya bitme noktasında, zayıf veya güçlü de olsa tam olarak tanımlanamaz, ancak bir şekilde hissedilir. Birçoğumuz için bu konular, demiryollarının genişliğinden veya sıcaklığından, (bu veriler kesin olarak ölçülebildiği hâlde) daha önemlidir. Zihinlerimiz nesnel olmak ve gerçeklere dayalı düşünmek için eğitilmiştir, dolayısıyla bu gibi ‘şiiisel’ kavramları kavramakta zorluklarla karşılaşabilir.

Kâr amacı gütmeyen kamu kuruluşları

Niçin girişimlerde bulunuruz? Sadece kendimiz için mi, para için mi?

Farklılık hissedilebilir, ancak ölçülemez



Pataki György



Radácsi László



Bugünlerde herkesin bir görevi var.

Kurumsal amaçları arasında kâr etmeyi açık açık bildiren şirket neredeyse yoktur; genellikle bu amaçlara göre şirket, müşterilerine en yüksek nitelikte hizmet vermeyi, veya belli bir ihtiyacı en yüksek düzeyde tatmin etmeyi hedefler. Oysa gerçekte bir şirketi yürüten, bu gibi belgelerde yazanlar değil, kuruluşun ruhudur.

Fark nedir?

Örneklendirerek anlatalım; büyük bir meşrubat üreticisi kurumsal hedeflerini, dünyanın bedensel ve ruhsal susuzluğunu gidermek olarak belirtebilir. Bu güzel amaç, bir BM birimi veya dini bir kuruluş için çok değerli olabilir. Ancak eğer bu amaç gerçekçiyse, kazancın artırılması ve temel etkinlikler (kontrol edilemeyen bir pazarda çoğu kimsenin sağlıklı veya gerekli görmediği bir ürün üretmek) bu hedeften sonra gelmelidir. Gerçekten öyle mi? Herkes bu soruya kendi tatmin derecesine göre yanıt verebilir.

Lider ve görevi



Henry Ford
1863-1947

Diğer yandan, daha küçük bir işletme kamuya hizmet etme amacı taşıyan bir lidere sahip olabilir. Bu liderin aslında şirketini istihdam sağlamak için yönettiğini düşünelim. Şirket küçük yapısı sayesinde gerçekten liderin istediği şekilde yönetilebiliyor olsun. Bu durum uluslararası bir şirket için, o şirket kendisini bir sanayi kahramanı olarak addetse dahi neredeyse imkânsızdır. Öte yandan küçükten başlayan bu denemeler, daha sonra kendi kahramanlık söylemini kaybederek, çok iyi bilinen çok uluslu şirketlere (örn. Apple, Ford) dönüşebilmektedir.

Müşteri ilişkileri uzmanlarının uyması gereken kesin olarak tanımlanmış bir yöntemi, bir standart, AB mevzuatı veya yönetim sistemi yoktur. Bu müşteri ilişkileri politikasıyla ilgili bir konu değil, bir adanmışlık veya daha basit bir anlatımla insanlık meselesidir. Müşterilerle ilişkiler kolaylıkla bilgisayar kontrolündeki elektronik seslerle de halledilebilir, gerçek insanlarla da.

Sonuçta Farklı İşletmeler, geliştirdikleri yeni hareket tarzlarıyla ve bu yeniliklerin ortaya çıkardığı sonuçlarla saygınlashırlar. Genel olarak eğer çalışma kalitesini azaltacaksa, fiyat rekabetinden kaçınırlar. Krizlerle karşılaştıklarında veya geçici olarak etkinliklerini kaybetme durumuna geldiklerinde dahi istihdamlarını dengeli bir biçimde kurarlar. Yaşlılara iş fırsatı vermekten çekinmezler. 'Hızlı-ucuz-güvenilir' üçlünün sadece iki maddesine odaklananlar da bulunur. Baskın ekonomik paradigma içinde Farklı İşletmeler, ekonomizmi değil, ekonomiyi korumaya odaklanırlar.

Son olarak, Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletmeler piramidinin en üst noktasında bulunan 'Halk İçin Çalışan İşletmeler'e geldik. Bu işletmelerin genel özellikleri şirket sahiplerinin görevlerinin iyi belirlenmiş olmasıdır. Bu işletmeler yerel kaynaklar kullanarak, yerel pazar için üretirler. Üretime dâhil edilen farklı kaynaklar, hiçbir zaman uzun dönemli bir bağımlılığa yol açmaz (başlangıç için bir dış kaynak kabul edilebilir, ancak süreklilik arz edecek şekilde bir kamu fonuna güvenmek kabul edilemez. Çeşitli durumlarda borçlanmalar olabilir, fakat bu kapsamda kalıcı şekilde borca dayalı finansman veya risk sermayesi yer almaz). İşin doğası önemli bir etkidir. İş, Schumacher'in (1994) küçük kitabı İyi İş'te anlattığı gibi bir amaca yönelik olmalıdır.

Örneklerimizden birinde, ekonomi köye hizmet ediyordu. Yıllar sonra bu köy, özel mülkiyet, birçok gönüllü işçi ve AB fonu ile kurulmuş olan bir rüzgâr enerjisi santraline sahip oldu. İlk türbinin devreye girmesiyle birlikte kazan-cın %20'si köye aktarılmaya başlandı. Bu gelir ile önce aydınlatma giderleri, sonrasında ise tüm toplumsal harcamalar karşılandı (Toth Gergely [2007]).

Yönetim sistemi ve işletmeciler

Farklı işletmeler: farklı hareket tarzları

Toplum için ekonomi

Örneğin, halkın kendi tasarrufuyla kendi ihtiyaçlarını karşılaması

3.3 YENİ NESİL

Önceki başlıklarda Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletmelerin özelliklerine ve bu özellikleri göz önünde bulunduran yeni bir sınıflandırmaya değindik. 3. Bölümün bu son kısmını ve hatta tüm kitabı; günümüz liberal kapitalizminden, daha insani ve sosyal sorumluluk sahibi bir kapitalizme doğru gelişen değişimin göstergelerine adıyoruz. Ek olarak, bu kapitalizmin tamamen yeni bir biçim olmadığını, daha çok gelenekseli yenilikle birleştirdiğini söyleyebiliriz (Max Weber [1920]).

Yeni bir tür kapitalizm

İlerleme!

Burada, çevresel ve toplumsal sorunları ortadan kaldıracak umuduyla bir devrim veya yeni bir toplumsal sistem beklemediğimi açıkça belirtmeliyim. Geçmişe yönelik, büyük ihtimalle fazla idealleştirdiğim öykünmelerime rağmen, mutlakliyetin, feodalizmin veya sosyalizmin şu anda sahip olduğumuz sistemden daha iyi olduğu kanaatinde değilim. Ayrıca geçmişe dönmenin ilerleme sağlayamayacağını düşünüyorum.

Yenilikçi şirketlerle birlikte

Tüm yapısal sorumsuzluklarına ve sürdürülebilir olmayan işleyişlerine rağmen, büyük şirketlere dahi inanıyorum. Büyük şirketler halen zayıflayan devlet bürokrasilerinden ve uluslararası kuruluşlardan çok daha etkin ve daha iyi kurumsal yapılara sahipler. Dünya, büyük şirketlerle birlikte değişiyor, dolayısıyla büyük şirketlerin acil olarak hedeflerini ve ilkelerini yeniden düzenlemeleri gerekiyor. Sadece yerel ekonomileri ve yerel düzlemdeki sıkı ahlâki kuralları bilen bir iktisatçının 250 yıl önce oluşturduğu kuram, günümüz ekonomisi devlerinin menfaatlerini ve sınırlı sorumluluklarını açıklayabilmek için artık yeterli olamaz.

Halk için yeni bir ekonomi

İnsanı kazançtan daha önemli bir öncelik haline getirerek, sınırsız büyümeyi imkânsızlaştıracak, dolayısıyla kurumsal sorumluluğu sınırsız bir noktaya taşıyacak yasal düzenlemelere izin veren yeni bir ekonomiye ihtiyaç vardır. Aslında bu başka bir konu. Burada sadece kapitalizmin yüz yıl önceki halinden oldukça farklı olduğunu vurgulamam gerekir. Dahası yüz yıl sonra kapitalizmin bir başka değişim yaşamayacağına inanmamak için hiçbir nedenimiz yok. Değişim devirseldir, sadece günümüzün kuramsal öngörülerinin eğilimleriyle geleceğin tahmin edilebileceğine inanmıyorum. Yüz yıl içinde dünya; sadece bilgisayar işlemcilerimizin hızlarıyla, arabalarımızın enerji verimlilikleriyle ve veri saklama kapasitelerinin artmasıyla değil birçok açıdan çok daha farklı bir yer olacak.

Ve ekonomistlerin köleleri halen yaşıyor!



John Maynard Keynes
1883-1946

John Maynard Keynes'in (1936) şüphecilere yönelik söylediği sözleri hatırlamakta fayda var: "Kendilerini tüm entelektüel etkilerden muaf tuttuklarına inanan, 'faydacı ve gerçekçi' insanlar genellikle geçerliliğini kaybeden bazı ekonomistlerin kölesi haline gelirler. Yetki sahibi çıldırmış kimseler, çöşkülerini birkaç yıl öncesinin akademisyen bozuntularından damıttırlar. Hayata geçirdiğimiz ilerlemelerin, sürekli olarak zarar verilen düşüncelerin yanında fazlasıyla abartıldığına eminim". Sürdürülebilir olmayan kalkınma çabaları ve ekonomik düşüncenin ezici üstünlüğü nedeniyle kurumsal sorumluluk, dünyayı tamamen değiştirmeye yönelik bir idealdir. Zamanımızın efendileri, büyük şirketler bu değişime öncül olma veya belki de bizimle beraber bu fıkırtan kaldırıma seçeneklerine sahiptir.

Artık imdat çılgılığı zamanı gelmedi mi?

Fakat birçok kanıt egoizmin ve sömürünün artan bir şekilde kurumsallaştığını, doğanın ve geleneksel kültürün yok olduğunu gösteren; bu umutsuz durumun içerisinde nasıl bir reform gerçekleştirebiliriz?

Bu sorunlarla uğraşmamız mı gerekir; yoksa bu ütopyacı hayalleri bir kenara bırakıp, var olan sistemin bize önerdiği hizmetlerin, halen yapabiliyorken, tadını çıkarmaya mı devam etmeliyiz? Kendi adıma değişimi sağlamak için yeterli sayıda toplanabileceğimizi veya daha büyük felaketlerle karşılaşacağımızı söyleyemem; ancak üzerinde çalışmamız gerekenin ikinci seçenek olmaması gerektiğini söyleyebilirim. Mahatma Gandhi'nin ölümsüz tavsiyesini hatırlamak gerekir: "Dünyada gerçekleşmesini görmek istediğin değişim için çaba göster". Zamanımızın sonu geldiğinde başkalarının eylemleri değil, kendi çabalarımız hakkında sorumlu olacağız.

Hayır!

Küresel ve yerel pazarlar düzeyinde her geçen gün yaşama şansı daha da azaldığı halde, Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletmeleri soyu tükenmekte olan canlılar listesinden nasıl çıkarabiliriz? Umudumuz merkezi düzenlemelerin, parasal yardımların, yasaklamaların veya yasal desteklerin sağlayabileceği çözümler olmamalıdır. Bunun yerine bir anlığına aklımızdaki dolar işaretlerini silip, girişimciliği yeniden tanımlayalım. Cesaret, kahramanlık, katılım ve adanmışlık gibi özellikleri yeniden göz önüne getirerek 'girişim' kavramının özgün anlamını yeniden tanımlamaya çalışalım.

Girişimciliği yeniden tanımlayalım!

Girişimlerimizi bu amaçlar doğrultusunda yönetmeliyiz. Diğer bir deyişle, önemsiz günlük işlerimizi dahi, sanki cesaret ve enerji gerektiren çok önemli projeler yürütüyormuş gibi sürdürmeliyiz. Kendimize cesurca ve maceracı bir ruhla amaçlar belirlemeli ve bu amaçlara yönelik eylemlere katılım göstermeliyiz. Eğer iş yaşamında karar verme mekanizmalarında sözü geçen biz isek, sadece amaçları belirlemekle kalmamalı, paydaşlarımızın isteklerine karşı temkinli, Vaşington veya Brüksel'den gelecek katı kurallar veya düzenlemelerle yetinmemeli (aslında bu model gerçekte düşündüğümüzden çok daha az bulunur), kendi vicdanımızı dinlemeliyiz. Toplumun şirket yöneticilerinin nihai amaçlarının kazancı en yükseğe çıkarmak ve uzun dönemli istikrar yerine, müşteri talebi oluşturmak olduğuna dair önyargılı inancını yok etmeliyiz.

Evet!

Özgün anlamıyla girişim: cesaret, adanmışlık, zekilik

Bu şekilde, sorumluluk sahibi girişimler belirleyici bir kitleye dönüşebilirler. Başta önemli olan bu girişimlerin sayıları değil, oranları olacaktır. Bu girişimlerin fark edilmeleri ve gerçekleştirilebilir olduklarının bilinmesi gerekir. Bu girişimlerin iflas etmeye 'alışılagelmiş' işletmelerden daha çok yatkın olmadıklarının algılanması gerekir. Bu girişimlerin en iyi işverenler listelerinde ve yetenekli gençlerin zihinlerinde kendilerine yer bulması gerekir. Bankaların bu girişimlere destek olabildikleri için kendileriyle övünmeleri gerekir. Yerel yönetimlerin kendi bölgelerinde en büyük fabrikalar veya en fazla yer kaplayan hiper-marketler için değil, böyle girişimlerin sayılarının artması için teşvik edici olmaları gerekir. Bunları yapmak aslında daha kolaydır; farklı işletmelerin davet edilmesine veya ilgilerinin çekilmesine gerek yoktur, tek gereken bu işletmelerin fark edilmeleri ve yaşamalarına izin verilmesidir. Farklı işletmeler, yatırımları beş altı yıl sonra yeterli kadar gelir sağlamadı diye, bulundukları yerden hemen gitmeyeceklerdir.

Belirleyici kitle



Mayalanma

Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletmelerin ekonomi içerisinde yayılma ve ekonominin belirgin oyuncularına olma şansları var mıdır? Her şeyden önce çok gösterişli olmasa da (adil yerel işletmeler düzeyinde) bu işletmelerin sayıdaki olmamaları gösterilmiştir. İkincisi, Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletmelerin yayılımları, bir çeşit mayalanma süreci olarak görülebilir.

Bu sorumluluğun ne tepeden yapılan düzenlemelerle birlikte ne de tabandaki kamu kurumlarının saldırgan tutumlarıyla veya bilinçli müşterilerle kurumsallaştırılamayacağı anlamına geliyor. Kurumsal sorumluluğa ilişkin hareketlere elbette ihtiyaç vardır, ancak değişim içeriden gelmelidir; içsel istek ve başarılı uygulamalar dışsal kuvvetlerle bir araya gelmelidir.



Max Weber
1864-1920

Meşhur kitabında (Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu) Max Weber (1920), 100 yıl önce benzer bir değişimi açıklar. Mutlakiyetçi Hükümdarlar her ne kadar aydınlanmış olurlarsa olsun, toprak sahipleri Avrupa'yı sarsan devrimler ve ayaklanmalar hakkında ne kadar cesur olursa olsun, yeni sistemin kökleri, 'önemsiz' burjuvanın uğraşlarındadır. Bu mayalanma sürecini sağlayan yararlı bakteriler, insanüstü hamaratlık ve adanmışlık sergileyerek sadece kendi zenginlikleri için çalışmayan, yazara göre, aynı zamanda Tanrı'nın isteğini yerine getirmek için çabalayan sofu burjuvadır. Kapitalizmin ruhunu yayan ve feodalizmden kapitalizme geçişi mayalayan onlardır. Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletmeler de yeni bir değişim sürecinin mayası olabilirler mi? Büyük yığınlar böylesi bir dönüşüm için hazır mı? Bunun tam da ihtiyacımız olan şey olduğuna inanıyoruz: Mayalanmak ve uyanmak; artık daha fazla koruyucular, yapay renklendiriciler veya diğer katkı maddeleri olmayacak.

Meyve olgunlaştı

Sosyal sorumluluk artık şirketler tarafından talep edilen bir özellik hâline geldi. Bunun nedeni gerçekten sorumluluğa sahip olmalarından kaynaklanmıyor. Fakat elbette temel yapılarını değiştirebilirlerse sorumluluk sahibi olabilirler. Bu bir gecede yaşanabilecek bir değişim değil, bunu başarmak doğal ve toplumsal çevreyi değiştirmeyi amaçlayan ciddi kararlar olarak ve bu kararları uygulayarak mümkün olabilir.

Çok değerli olmayan ürünler üreten, sürekli büyümek isteyen ve ekonomizmin ruhuyla zehirlenmiş bir şirket için, bir Gerçekten Sorumluluk Sahibi İşletmeye dönüşmek mümkün mü? İnsan becerisinin bazen inanılamayacak kadar büyük başarılar sağlayabileceğini göz önünde bulundursam dahi, bu konuda bazı şüphelerim var. Sorumluluk sahibi bir işletmeyi kurmak ve bu kurucu ilkeyi daimi kılmak, bu ilkeye sahip olmayan bir şirketi dönüştürmekten yüz kere daha kolaydır. Kendi derecelendirmemize göre 3 ila 4 arasında ve 4 ila 5 arasında büyük farklılıklar vardır. Daha önce belirttiğimiz gibi çok uluslu bir şirketin gerçekten sorumluluk sahibi olması, devenin iğne deliğinden geçmesinden daha zordur. Bu şirketler ancak konuyla ilgili birimler kurabilirler. Yine de sonuç olarak sürdürülebilir kalkınmaya yönelik işletmeler için meleklerle veya elflere değil, iş insanlarına güvenmeliyiz.

Yukarıdaki ifadelerle dayanarak büyük şirketlere karşı hastalıklı duygulara sahip olduğum düşünülebilir. Şayet binlerce küçük işletmenin (çoğu zaman gayri-) resmi şekilde en düşük ücretten işçi çalıştırdığını veya atıklarını çevredeki ormanlara bıraktığını unuttuğum düşünülebilir. Şirketlerin ve şirket yöneticilerinin açgözlü ve kaba olduklarını düşünüyorum; bunu her suçlu çok uluslu şirketlere ve bu şirketlerin kazanç elde etme yollarına atan eleştirilerle aşırlı buluyorum.

Büyük şirketler sürdürülebilir olmayan bir kalkınma hakkında küçük şirketlerden daha fazla suçlu değildir. Bu kapsamda sorumluluk, yeteri kadar uygun bir terim değildir, çünkü amacımız kimin 'suçlu' veya kimin 'sorumluluk sahibi' olduğunu bulmak değildir. Fakat davranışlarımız ve etkinliklerimiz birleşerek sistemi sürdürülebilir olmaktan uzaklaştırır. Bilinçli bir şekilde isteyerek veya istemeyerek...

Değişim kurumsal düzeyde mümkün olabilir mi?

Büyük şirketlere karşı olmak değil...

suç değil, ayıplanacak sorumluluk...



Şekil 37: Arabayla ve yürüyen merdivenle spor salonuna ulaşmak, asansörle birinci kata çıkmak

Oğlumu sabahları arabayla okula götürerek iyi bir baba, günün sonraki saatlerinde önemli bir işadamı olarak toplantılara sadece arabayla yetişen birisi olabilirim. Fakat bunlar arabamın, mazeret her ne olursa olsun, her seferinde aynı oranda karbondioksit salımına yol açacağı gerçeğini değiştiremez. Araba kullanma sıklığım ve alışkanlığım, hibrid veya eski moda bir araba kullanıyor olmamdan daha önemlidir.



**Fakat Gerçekten
Sorumluluk Sahibi
İşletme olmak yapısal
zorluklar nedeniyle
daha zordur.**

Genel olarak küçük işletmelerde büyüklere oranla daha az veya daha fazla iyi insanın bulunması ihtimali yoktur. Soru herkes için aynıdır; iyi duygularım iş yaşamıma belirgin şekilde yön verebilir mi, veremez mi? Çevresel duyarlılığımız, bir iki kat yukarıya ulaşmak için bile merdivenleri kullanamadığımız, mutlaka asansöre binmek zorunda olduğumuz bir otelde hiçbir işe yaramaz. Daha da absürt bir örnekte spor salonu dahi sadece asansörle ulaşılabilir konumdadır; dolayısıyla oraya gidebilmek için küresel ısınmaya katkıda bulunarak elektrik kullanmak, daha sonra birçok çaba sarf ederek biriktirilen kiloları yok etmek için, yine elektrikle çalışan makineler kullanmak gerekir. Oysa yüz yıl öncesinde ne kadar tembel olursa olsun herkes, en zarif otellerde dahi etrafta enerjisini yoğun bir şekilde harcayabiliyordu. Hatta ana merdivenler otellerdeki en cazibeli yerlerden biriydi ve kesinlikle bu merdivenlerin üzerinde acil çıkış tabelası bulunmuyordu.

**Büyük Patronun gücü
söylencesi**

Büyük işletmeler, kurumsal bencilliklerini güçlendirmeye yönelik kurumsal bir yatkınlık gösterirler. Elbette bu eğilim başka bir isme daha sahiptir ve okullarda 'ekonomik rasyonalite' olarak öğretilir. Bir kişi, bir şirketin yöneticisi bile olsa oluşmuş yapıya oldukça zorlanarak karşı çıkabilir. Goodyear'ın uluslararası CEO'sunun Şirket (The Corporation) isimli filmde söylediklerini hatırlayalım. CEO, karar alma süreçlerinde özgürlüğün olmamasından yakınıyordu – yine de insanlar dünyanın bu kişiye benzer idareciler tarafından yönetildiğini düşünür.

Sorumluluk yapısal koşullara ve durumlara bağlı olarak kendisini gösterir. Hümanist olmak bir toplama kampında veya batmakta olan Titanic gemisinde mümkündür, ancak hiç şüphesiz dini merkezleri veya hayırseverlik örgütleri için daha uygundur... Önce yapı meydana getirilir, sonrasında ise bu yapının süreli iyileştirmeye ihtiyacı vardır. Fakat kirleten ve sömüren bir fabrikanın kapanması, açık kalmasından daha ağır bir yük getirebilir.

**İsyanı sona mı
erdiriyoruz?**

Kural kabaca şöyle ifade edilebilir; küçük bir şirket olmak mutlaka daha fazla sorumluluk sahibi olmak anlamına gelmez, fakat büyük bir şirketin hâlihazırdaki aşırı etkisi ve gelecekteki büyümesi, sistemin sürdürülebilirliği için kesinlikle kötüdür.

Aşırı büyüme

Dolayısıyla büyük şirketlerin temel sorumluluğu büyümelerini durdurma-
tır. Daha olumlu bir şekilde ifade edersek: Büyük şirketler en fazla büyüklüğe
değil, en uygun büyüklüğe gelmenin peşinde olmalıdır!

Dur!

DÜZELTMELER VE SONSÖZ

"Kusurdan nefret et, ama kusurluyu sev."

Mahatma Gandhi

*"Önce sizi yoksayarlar,
sonra size gülerler,
sonra sizinle savaşırılar,
sonrasında siz kazanırsınız."*

Mahatma Gandhi

Hakkında beş yıldır düşündüğüm bu kitabı, bir yıldır yazmaya, son iki aydır da bitirmeye çalışıyorum. Nihayet baskıya da verdik, dolayısıyla artık sonuna geldik. Böylesi bir iş için yazarın birçok kaynağı okuması, birçok sorun tespit etmesi ve birçok düşünceyi dinlemesi gerekiyor. Kurumsal sorumluluğun uzmanı olunabilecek bir şey olduğuna inanmıyorum, fakat elbette üzerinde düşündükçe konu hakkındaki fikirleriniz olgunlaşıyor.

Bu kitap henüz embriyon halindeyken bile çok hararetli tartışmaya neden oldu, bazı değerlendirmeler birkaç konu hakkında çok yoğun eleştirilerde bulundular. Bu durumun en belirgin nedenlerinin başında, benim 'çok uluslular'a olan karşıtlığım geliyor. Bu durumu tümünden inkâr etmiyorum: En fazla tüketici toplumu ve bu toplumun baş tacı ettiği mutlak yönetici olan modern şirketi, zararsız bir uzaklıktan gözlemliyorum. Fakat aynı zamanda uzmanlığım, mesleğim ve her şeyden öte yaşım nedeniyle serbest piyasa ekonomisinden, hemen herkesin bir şekilde yaptığı gibi, fayda sağlamış bulunuyorum. Ve elbette dolayısıyla sorunun bir parçası da benim. Eğer gerçekten gerekiyorsa ben de araba sürüyorum, naylon poşetler kullanıyorum, uzak yerlerde kayak yapıyorum ve dikkatli bir gözle bakarsam evimde en az bir düzine, onlarsız da pekâlâ yaşayabileceğim, Çin malı ürün bulabilirim. En fazla beni rahatsız eden şey ise cep telefonuma ve özellikle dizüstü bilgisayarına bağımlı hale gelmem. Eski Amerika Başkanı ve önceki Birleşik Krallık Başbakanının da kabaca tarif ettiği gibi; küreselleşme yaşanmak gibidir, bu bir beceri veya bir hata değil, bir gerçektir.

Eleştirel ifadeler iki açıdan sorgulanabilir: Birincisi eleştirilerin kendi içlerindeki samimiysizlikleridir; fakat daha da önemlisi, acaba gerçekten değişim için bir şansımız kalmadı mı? Tam olarak değil, ben çok kötümser değilim. Bir yandan, hiç kimse çocuk ölüm oranlarının çok yüksek olduğu, kamu sağlığının yerlerde süründüğü ortaçağ zamanlarına geri dönmek istemeyeceği için bilinçli bir yaşam sürdürebiliriz. Yürüyüş yapmanın veya bisiklete binmenin bir hayal olmadığı, alışveriş yaparken kendi sepetimizi veya kumaş çantamızı kullanabildiğimiz, gereksizce çok uzaklardan getirilmiş ürünlerden kaçınabileceğimiz ve paradan daha çok işimizi sevebileceğimiz bir ortamda yaşayabiliriz. Bilinçli tüketim eski bir laf olmaktan ziyade modern bir kavramdır.

Diğer yandan -ki bu daha önemli bir saptamadır- sistem durmadan değişim içerisindedir; dahası biz bu değişimi yönlendirebiliriz. Daha açık ifade etmem gerekirse, kapitalizmin şu anda var olan, insanların ihtiyaçlarını karşılayabilen en iyi toplumsal düzen olduğunu düşünüyorum. Günümüzde bize saldıran avcıların kafalarına taş baltalarla vurmak, güneş krala veya zalim Sezar'a tapınmak zorunda değiliz. Yine de bu nimetleri tüm çağdaşlarımıza aktaramıyoruz. Barış içinde yaşamak, sağlıklı yiyecekler, temiz su ve halk sağlığı halen Dünya'daki birçok insan için bir hayalden ibaret. Kapitalizmin getirdiği faydalar bir şekilde en üst noktaya ulaştı; artık daha fazla ilerleme kaydedemiyor. Para maddi olanı kayırıyor: Para eşit dağılımı umursamıyor. Enerji de benzer özelliklere sahip. Enerji harika bir şeydir, ancak kontrol altında tutulabiliyorsa tabii!

Fakat aynı zamanda daha büyük bir sorunla karşı karşıyayız: Kapitalizmin nimetlerinden faydalananlar da artık bu durumlarından pek memnun olmamaya, bu nimetlere alışmaya başladılar. Gelişmiş toplumlarımız her geçen gün daha fazla yaşam-karşıtı belirti göstermeye başladı: Diğer türlerle, diğer toplumsal gruplarla, diğer siyasi ve dini görüşlerle, doğmamış çocuklarımızla ve en fazla kendimizle sürekli bir kavga içerisindeyiz. Bu belirtilerin varlığı oldukça kesin, ancak belirtiler farklı şekillerde yorumlanabilir. Benim için bu belirtiler, kapitalizmin var olan faydaları koruyarak ve eksikliklerini gidererek artık daha iyi bir sisteme dönüşmesi gerektiği anlamına geliyor. Bu durum insanlık tarihinde birçok yaşandı ve muhtemelen yaşanmaya da devam edecek. Daha şimdiden bir sonraki sistemin de şu an ne olacağını tahmin dahi edemeyeceğimiz kusurları olduğunu kabul etmemiz gerekir. Ancak bu durum, bizleri şu anda var olan sorunları yok etmek için çaba göstermekten alı koymamalıdır.

Modern şirketleri, yeni bir tür girişimcilik ruhunun doğmasına neden olmalarına rağmen, bu gelişimin kilit noktası olduğunu düşünüyorum. Dünyanın şirketler olmadan daha iyiye gidebileceğine inanmıyorum. Ayrıca şirketlerin zahmetli yollardan geçerek, gerekeni yapabilecek güçte olduklarını düşünüyorum. Şirketler kendi ataları olan, becerileri tartışılmayan ancak modern ekonomi tarafından ikinci plana atılan küçük işletmelerden birçok şey öğrenebilirler. Diğer yandan görüşlerimin iş dünyasının çoğunluğu tarafından gülünç veya yıkıcı bulunacağından eminim, fakat bu büyük dönüşüm için iş dünyasının %5 veya %10'luk bir kesiminin öncülüğünün yeterli olacağı kanısındayım. Elbette hükümetlerin, STK'lerin ve bilinçli tüketicilerin katkıları da oldukça önemli olacaktır, fakat ben kendi adıma onlara bir 'çağrı' yöneltmiyorum.

Eğer bunlara inanıyorsanız, bu çok heyecan verici çağda, gelecek 100 yılın kapitalizminin şekillenmesine katkıda bulunmak üzere yerinizi alın. Eğer inanmıyorsanız, kendinize iyi bakın!

KAYNAKLAR

Bu kitapta yararlanılan ve önerilen kaynaklar 3 grupta toplanmıştır. Bu yöntem aradığınız kaynağa ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Bazı küçük makalelere sadece dipnotlarda yer verilmiştir. Önemli kitapların orijinal baskılarının adı verilmiştir. Varsa, adı geçen kaynağın online kopyalarının adresleri ve erişim tarihleri de belirtilmiştir.

KİTAPLAR (VE 3 TANE FİLM)

Helen J. Alford O.P., Michael J. Naughton [2001]: *Managing as if Faith Mattered: Christian Social Principles in the Modern Organization*, University of Notre Dame, Indiana.

Antal Orsolya, Vadovics Edina [2005]: *Zöld iroda kézikönyv – avagy hogyan alakítsunk ki környezet- és emberbarát munkahelyet?* KÖVET, Budapest.

Joel Bakan [2004]: *The Corporation*, Constable & Robinson, London.
Aynı isimli filmin yönetmenleri: Mark Achbar, Jennifer Abbott.

Boda Zolt, Radácsi László [1997]: *Vállalati etika*, Vezetőképző Intézet, Budapest.

Bokor Attila, Radácsi László [2006]: *Aranykalitkában – Fiatal vállalatvezetők a rendszerváltás utáni Magyarországon*, Alinea, Budapest.

Howard Bowen [1953]: *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Row, New York.

Jens Clausen, Klaus Fichter K. [1998]: *Environmental Reports, Environmental Statements - Guidelines on Preparation and Dissemination*, IÖW, FUTURE, INEM, München, Wedel.

Csutora Mária, Kerekes Sándor [2004]: *A környezetbarát vállalatirányítás eszközei*, KJK-Kerszöv, Budapest.

Herman E. Daly [1991]: *Steady-State Economics*, Island Press, Washington, D.C.

Herman E. Daly [1996]: *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*, Beacon Press.

Paul R. Ehrlich, Anna H. Ehrlich [1995]: *A fajok kihalása: A pusztulás okai és következményei*. Göncöl, Budapest

John Elkington [1997]: *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford.

Al Gore [2006]: *An Inconvenient Truth*, Rodale Books.
Ve aynı isimli film.

David Grayson, Adrian Hodges [2004]: *Corporate Social Opportunity*, Greenleaf, Sheffield

GRI [2006]: *G3 – Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiative, Amsterdam.

Paul Hawken [1994]: *The Ecology of Commerce – A Declaration of Sustainability*, HarperCollins.

Robert S. Kaplan, David P. Norton [1996]: *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.

Tim Kasser [2003]: *The High Price of Materialism*, The MIT Press.

Kerekes Sándor [1989]: *A környezetgazdaságtan alapjai*, Aula, Budapest.

John Maynard **Keynes** [1936]: *The General Theory of Employment, Interest and Money* Cambridge University Press. Online version: <http://www.marxists.org/reference/subject/economics/keynes/general-theory/>

Kindler József, Zsolnai László (szerk.) [1993]: *Etika a gazdaságban*, Keraban, Budapest.

David C. **Korten** [1995]: *When Corporations Rule the World*, Kumiran Press and Berrett-Koehler Publishers.

Kósi Kálmán, Valkó László [2006]: *Környezetmenedzsment*, BME, Typotex, Budapest.

Philip **Kotler, Nancy Lee** [2007]: *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása*, HVG Kiadó, Budapest.

KÖVET [2007]: *Alternative Entrepreneurs, eğitim amaçlı film, KÖVET-Geofilm, Budapest.*

Bernard **Lewis** [1950]: *The Arabs History*, Hutchinson & Co., London.

Ligeti György [2007]: *CSR – Vállalati felelősségvállalás*, Kurt Lewin Alapítvány, Budapest.

Konrad **Lorenz** [1989]: *Die acht Todsünden der zivilisierten Menschheit*, R. Pieper & Co. Verlag, München.

James E. **Lovelock** [1998]: *Gaia – A földi élet egy új nézőpontból*, Gönczöl Kiadó, Budapest.

Angus **Maddison** [2003]: *The World Economy: Historical Statistics*, OECD.

Pataki György, Radácsi László [2000]: *Alternatív kapitalisták: gazdálkodás az érintettek jólétéért*, Új Paradigma, Budapest.

Pálvölgyi Tamás, Nemes Csaba, Tamás Zsuzsanna (szerk.) [2002]: *Vissza vagy hova – Útkeresés a fenntarthatóság felé Magyarországon*, Tertia, Budapest.

Daniel **Quinn** [1992]: *Ishmael*, Bantam/Turner Books

Jean-Jacques **Rousseau** [1754]: *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*.

Paul A. **Samuelson, William D. Nordhaus** [1990]: *Közgazdaságtan*, KJK, Budapest.

Stefan **Schaltegger, Christian Herzig, Oliver Kleiber, Torsten Klinke, Jan Müller** [2007]: *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen - Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability*, BMU-Ecosense-CSM, Berlin, Lüneburg.

Stephan **Schmidheiny, BCSD** [1992]: *Changing Course – A global business perspective for development and environment*, MIT Press, Cambridge.

Stephan **Schmidheiny, Charles O. Holliday Jr., Philip Watts** [2002]: *Walking the talk: The business case for sustainable development*, Greenleaf Publishing, Sheffield & Berrett-Koehler Publishers San Francisco

Ernst Friedrich **Schumacher** [1973]: *Small is Beautiful – A Study of Economics as if People mattered*, Blond & Briggs.

Ernst Friedrich **Schumacher** [1979]: *Good Work*, Harper & Row, New York, London.

Adam **Smith** [1776]: *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, online version: http://www.online-literature.com/adam_smith/wealth_nations

Tóth Gergely [2001]: *Környezeti teljesítményértékelés*, KÖVET, Budapest.

Mathis **Wackernagel, William Rees** [1996]: *Our Ecological Footprint – Reducing Human Impact on the Earth*, New Society Publishers, Gabriola Island, BC.

- Max **Weber** [1920]: *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, area Verlags.
- Ernst Ulrich von **Weizsäcker**, Amory B. **Lovins**, L. Hunter **Lovins** [1997]: *Factor Four: Doubling Wealth - Halving Resource Use: The New Report to the Club of Rome*, Allen & Unwin.
- Edward O. **Wilson** [1992]: *The Diversity of Life*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Georg **Winter** (Hrsg.) [1998]: *Das umweltbewußte Unternehmen*, Verlag Vahlen, München.
- The **Worldwatch Institute** [2007]: *State of the World 2007 – Our Urban Future*, The Worldwatch Institute, Washington DC, valamint az évente megjelenő korábbi könyvek.

ÇALIŞMALAR

1025/2006. (III. 23.) *Korm. határozat a munkáltatók társadalmi felelősségének erősítéséről és az ezt ösztönző intézkedésekről*, Munkaügyi Közlöny, IV. évf. 4. szám, www.kozlonykiado.hu/kozlonyok

Ágoston László, Deák Kinga, Győri Gábor, Báron Péter [2006]: *Több mint üzlet – Vállalati társadalmi felelősségvállalás*, Demos Magyarország Alapítvány, Budapest.

BCSDH-GfK [2006]: *Véleménykutatás a fenntartható fejlődésről*, GfK Hungária, Budapest.

James **Cadman**, Phil **Dolley** [2004]: *The Direct and Indirect Benefits of the European Ecolabel – Final Report*, AEAT in Confidence for EC DG Environment, Oxfordshire.

EC [2001a]: *Regulation (EC) No 761/2001 of the European parliament and of the council of 19 March 2001 allowing voluntary participation by organisations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS)*, Official Journal of the European Communities, L 114, Vol. 44, 24 April, 2001.

EC [2001b]: *Green Paper – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels, COM(2001) 366 final, http://ec.europa.eu/enterprise/csr/official_doc.htm

EC [2002]: *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, Commission of the European Communities, Brussels, COM(2002) 347 final, http://ec.europa.eu/enterprise/csr/official_doc.htm

EC [2004]: *ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility*, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, Brussels.

EC [2006]: *A növekedési és munkahely-teremtési partnerség megvalósítása: Európa mint kiválósági központ a vállalatok társadalmi felelőssége terén*, Az Európai Közösségek Bizottsága, Brüsszel, COM(2006) 136 végleges, http://ec.europa.eu/enterprise/csr/official_doc.htm

Economist Intelligence Unit [2005]: *The importance of corporate responsibility*, The Economist, sponsored by Oracle, <http://www.oracle.com/events/evites/bai/eiu-oraclecrfinal1.pdf>

EEA [2006]: *The European Environment – State and Outlook 2005*, European Environmental Agency (EEA), OPOCE, Brussels, http://reports.eea.eu.int/state_of_environment_report_2005_1/en

Fleishman-Hillard, NCL [2007]: *Rethinking Corporate Social Responsibility - A Fleishman-Hillard/National Consumers League Study*, www.csrresults.com/CSR_ExecutiveSummary07.pdf

GFN, WWF, ZSL [2007]: *Living Planet Report 2006*, Global Footprint Network, World Wildlife Fund, Zoological Society of London, www.footprintnetwork.org

Ioannes Paulus PP. II [1987]: *Sollicitudo rei socialis - To the Bishops, Priests Religious Families, sons and daughters of the Church and all people of good will for the twentieth anniversary of „Populorum Progressio“*, Vatican City

Ioannes Paulus PP. II [1984]: *Reconciliatio et poenitentia - Post-Synodal Apostolic Exhortation Reconciliation and Penance of John Paul II to the Bishops Clergy and Faithful on Reconciliation and Penance in the Mission of the Church Today*, Vatican City, Vatican City

IPCC [2007]: *Fourth Assessment Report*, United Nations Intergovernmental Panel on Climate Change.

IUCN, KöM [2001]: *Kockán az élet – Biológiai sokféleség*, Környezetvédelmi Minisztérium Természetvédelmi Hivatala, Budapest.

Kerekes Sándor, Kiss Károly [2003]: *A megkérdőjelezett sikerágazat. Az EU környezet-védelmi követelményeinek teljesítése*. Magyarország az ezredfordulón, MTA Társadalomkutató Központ.

Ulrike **Seebacher** (et al.) [2005]: *Guidelines für sozial nachhaltige Unternehmensführung – Berichte aus Energie- und Umweltforschung*, Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie, Wien, Graz.
http://www.fabrikderzukunft.at/fdz_pdf/endbericht_0630_bliss_netz.pdf

Social Investment Forum [2006]: *2005 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States – 10-year review*, SIF Industry Research Program, Washington D.C.

Nicholas **Stern** (et. al.) [2006]: *Stern Review on the Economics of Climate Change*, Cabinet Office - HM Treasury, London.

Hendrik A. **Verfaillie**, Robin **Bidwell** [2000]: *Measuring eco-efficiency – A guide to reporting company performance*, Final Draft Report, June 2000, WBCSD, Geneva.

Bill **Vorley** [2003]: Food, Inc. – *Corporate concentration from farm to consumer*, UK Food Group – IIED, London.

Phil **Watts**, Lord **Holme** [1998]: *Meeting Changing Expectations – Corporate Social Responsibility*, WBCSD Report, Geneva.
<http://www.wbcds.org/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf>

MAKALELER

Antal Orsolya, Fertetics Mandy, Herner Katalin, Kapusy Pál, Tóth Gergely [2003-2007]: *Másért vállalkozók cikk és esettanulmányok*, KÖVET, Budapest,
<http://www.kovet.hu/view/main/194.html>

Robert **Black**, Saul **Morris**, Jennifer **Bryce** [2003]: *Where and Why Are 10 Million Children Dying Every Year?*, The Lancet 361: 2226-2234. 2003

Braun & Partners (without author) [2006]: *Profi párbeszéd – Interjú Mark Line-nal, a csrsnet-work vezetőjével*, Gazdaság és Felelősség, 3. szám, 1. oldal.

The Economist (without author) [2007]: *Third word way – United Nations Global Compact*, July 20, 2007, economist.com.

Milton **Friedman** [1970]: *The social responsibility of business is to increase its profits*, The New York Times, September 13, 1970.

Kenneth E. **Goodpaster**, John B. **Matthews Jr.** [1982]: *Can a Corporation Have a Conscience?* Harvard Business Review, 60 (January-February, 1982), pp. 132-41.

Margaret **Hodge** [2006] (interview), <http://www.csr.gov.uk/> date of reading: August 10, 2006.

Kapusy Pál [2004]: *Együttműködés környezetszennyező és egészségkárosító vállalatokkal, avagy a KÖVET és a zöldre mosás*, Zölden és nyereségesen, 6. évf. 5. szám (20), 5-6.o. KÖVET.

Tim **Kasser**, Virginia G. **Kasser** [2001]: *The Dreams of People High and Low in Materialism*, Journal of Economic Psychology 22: 693–719, 2001.

John **Ladd** [1970]: *Morality and the Ideal of Rationality in Formal Organizations*, The Monist, October 1970, p. 499.

Thomas **Loew**, Kathrin **Ankele**, Sabine **Braun**, Jens **Clausen** [2004]: *Significance of the CSR Debate for Sustainability and the Requirements for Companies*, Future, IÖW, Berlin, Münster. http://www.ioew.de/home/future-IOEW_CSR-Study_Summary.pdf

Henry G. **Manne** [2006]: *Milton Friedman Was Right – “Corporate social responsibility” is bunk*, Opinion Journal from the Wall Street Journal, Friday, November 24, 2006, <http://www.opinionjournal.com/editorial/feature.html?id=110009295#top>

Karen **Mazurkewich** [2004]: *A Wealth of Happiness: Tashi Wangyal*, Wall Street Journal, October 8, 2004.

Nuria **Molina** [2005]: *Does Globalisation work for the Poor?*, in: The Newsletter of the European Anti Poverty Network, No. 115, November-December 2005, <http://eapn.horus.be>

Valère **Moutarlier** [2006] (interview), Head of Strategic Planning Unit, Directorate General for Industry, European Commission, Brussels, Belgium, EC <http://eisenhowerfellowships.org>, date of reading: August 10, 2006.

Naomi **Oreskes** [2004]: *Beyond The Ivory Tower: The Scientific Consensus on Climate Change*, Science 3, December 2004: Vol. 306. no. 5702, p. 1686.

Michael **Porter**, Mark **Kramer** [2006]: *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, December 2006. http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter_Dec_2006.pdf

Barry **Rolett**, Jared **Diamond** [2004]: *Environmental predictors of pre-European deforestation on Pacific Islands*, in: Nature, 431, p. 443–446 (23 September, 2004).

Christian **Rickens** [2007]: *Sehnsucht nach Sinn*, manager-magazin.de, Heft 7/2007, <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,489386,00.html>

Russell **Sparkes** [2001]: *Ethical investment: whose ethics, which investment?*, in: Business Ethics – A European Review, Volume 10 Page 194 - July 2001

Tara J. **Radin**, Martin **Calkins** [2006]: *The Struggle Against Sweatshops: Moving Toward Responsible Global Business*, Journal of Business Ethics, vol. 66, issues 2: 261–272.

Tóth Gergely [2007]: *A három szélkirályfi*, Lépesek, 12. évf. 2. szám (32), 2007. nyár, 1, 6–7, 9. oldal, KÖVET.

Tudatos Vásárlók Egyesülete (szerző nélkül) [2007]: *Biokörkép: a magyarok többsége egyáltalán nem vásárol bioélelmiszert*, www.tve.hu date of reading: July 8, 2007.

Mathis **Wackernagel**, William **Rees** [1994]: *Ecological footprints and appropriated carrying capacity: Measuring the natural capital requirements of the human economy*, in: Jansson, M. et al. (eds.): Investing in natural capital: The ecological economics approach to sustainability, Island Press, Washington D.C.: p. 362–390.

Robert Hunter **Wade** [2001]: *The Rising Inequality of World Income Distribution*, in: Finance & Development – A quarterly magazine of the IMF, December 2001, Volume 38, Number 4, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2001/12/wade.htm>

Georg **Winter** [2004]: *A fenntarthatóság hármas megközelítése*, idézi: Fertetics Mandy – Kapusy Pál, Zölden és Nyereségesen, 9. évf. 4. szám, 10. oldal.



YAZAR HAKKINDA

Toth Gergely, 1970 yılında, Macaristan'da doğdu. Beş çocuk sahibidir. Üniversitede ekonomi eğitimi aldı. İşletme alanında yüksek lisans ve çevre yönetimi alanında doktora yaptı. Uzun yıllar boyunca ABD, Hollanda, Almanya, Romanya ve Baltık Ülkelerinde eğitim gördü ve çalışmalar sürdürdü. Gergely, diğer kurucularla birlikte 1995'te çevre yönetimi konusunda toplum bilincini artırmaya yönelik çalışması için KÖVET isimli kuruluşu hayata geçirdi. Pannonia Üniversitesi'nde öğretim üyesi olarak ekonomi, çevre yönetimi ve küresel ticaret alanlarında ders vermektedir. Gergely, Macaristan Bilimler Akademisi tarafından verilen 'Pro Scientia' da dâhil olmak üzere, 18 ödüle layık görüldü. Avrupa Birliği ve diğer kuruluşlar tarafından desteklenen yirmiden fazla büyük çaplı proje yönetti. Otuz kitabın yazımına katkı sağladı, elliden fazla makalesi yayınladı. Çocuklarıyla ilgilenmenin yanı sıra hobileri arasında yazmak, triatlon ve diğer sporlarla uğraşmak yer almaktadır.