

# Etik Kültür Oluşumunda Üst Yönetim Desteği Olmazsa Olmaz

Ülkemizin değerli kurumlarından Bakioğlu Holding'in İnsan Değerleri ve Kurumsal Gelişim Grup Başkanı & İcra Kurulu Üyesi ve Etik Kurul Üyesi [Özgür Güneri](#) etik, uyum ve itibar alanlarındaki sorularımızı cevapladı.



**Bakioğlu Holding olarak iş etiğine bakış açınız nedir?**  
Bakioğlu Holding olarak iş etiğinin kuruluşumuzdan bu yana önemli bir başlık olduğunu, tüm yönetim süreçlerinde ve kurum kültüründe önemli bir yere sahip olduğunu kısaca ifade edebilirim. İş etiğinin önemini tartışmaya açık olmadığı günümüz iş dünyasında; iş etiği uygulamalarını şirket işleyişinin bir parçası kılan pek çok uygulama, denetim, müşteri şartnameleri vb. gibi çeşitli zorunluluklar listesi olduğunu görebiliyoruz. Burada önemli olanın, bu zorunluluklardan dolayı değil tercihen iş etiğine önem verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bakioğlu'nun iş etiği ve uygulamaları zorunlulukla değil tercihen varlığını sürdürmektedir. Esnek ambalaj sektöründe 50. yılını geride bırakan, Cumhuriyetimizin de 50 yılına eşlik etmiş bir Grubuz. Bugün, organizasyonumuzun büyüme ve gelişim süreçlerini sağlıklı bir şekilde ele alabiliyorsak; iş etiğine bakış açımızın, iş etiğine yönelik uygulamaların, şeffaf ve hesap verilebilir kurum kültürü yapımızın bunda büyük payı olduğunu düşünüyorum.

**Kurum olarak iş etiği ve itibar arasında ne gibi bir ilişki olduğunu düşünüyorsunuz?**

Kesinlikle organik bir bağ söz konusu. Günümüz iş dünyasında sadece çalışanlarınız değil müşterileriniz, tedarikçileriniz yani tüm paydaşlarınız; içinde yer aldığımız toplum, ülke hatta dünyaya karşı sorumluluklarınızın bilinciyle hareket etmek ve tüm bunları yönetim ilkeleriyle ele almak zorundasınız. Bunu yapabilmemenizin en önemli araçlarından birisi de kurum olarak iş etiğine bakış açınızı tariflemek yani etik kodlarınızı ortaya koymaktır. Etik ilkeleri beyan etmek, uygulamak, içselleştirilmesini sağlamak ve her şeye rağmen uygunsuzluklar varsa, gereken aksiyonları alarak etik kodlarınızı yaşatmak da bu sürecin uzantısıdır. Bunu yaptığımızda bütünsel bir anlayışla, tüm paydaşlarınız nezdinde güven tesis edersiniz. Yarattığımız güven, eylem&söylem birliği kısa vadede kurum imajınızı orta ve uzun vadede ise itibarınızı etkileyecektir, şekillendirecektir. Yaptıklarımız kadar yapmadıklarımız da bu alana doğrudan etki etmekte, kurum imaj ve itibarını biçimlendirmektedir. Bu anlamda etik ve itibar arasında oldukça net bir ilişki bulunmaktadır. İş etiğinin dışına çıkılan ve gereken sorumlulukların, aksiyonların alınmadığı her eylemde kurumunuzun itibarına gölge düşme riskiyle

**bakioğlu**  
HOLDİNG





karşı karşıyasınızdır. Bakioglu Holding olarak bu bilinçle hareket ettiğimizi rahatlıkla ifade edebilirim. Tepe yönetimimiz dahil tüm çalışanlarımızın bu farkındalık ve bilinç seviyesinde olması adına gereken eğitimleri gerçekleştiriyoruz, etiği konuşulabilir bir konu haline dönüştürüyoruz.

### **İş dünyasında şirketlerin bir etik kültüre sahip olmasının kendilerine ne gibi katkılar sağladığını düşünüyorsunuz?**

Bir etik kültürde olması beklenen bazı genel geçer ilkeler olduğunu sanırım herkes kabul edecektir. Burada önemli olan, bir şirketi diğerlerinden ayırtacak, bu genel geçer ilkelerin ötesinde gerçek anlamda etik süreçlerinin yaşadığını hissettirecek etik kodların yaratılmasının önemli olduğunu düşünüyorum. Etik kültürün olması başta çalışanlarınızın, sonra müşteri ve tedarikçilerinizin ve diğer tüm paydaşlarınızın size çok daha rahat ve hızlı şekilde güvenmesini sağlayacaktır. Güven, kurumlar için hijyen faktörü gibi düşünülmelidir. Güvenilir olduğunuz için paydaşlarınız sizi tercih ederler.

***Burada önemli olanın, bu zorunluluklardan dolayı değil tercihen iş etiğine önem verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bakioglu'nun iş etiği ve uygulamaları zorunlulukla değil tercihen varlığını sürdürmektedir.***

Güven unsuru ortadan kalktığı anda ise tüm taşlar yerinden oynar. Etik kültürünüzün olması, kurumsal değerlerinizi garanti altına alacak, güvenilir bir kurum olmanıza doğrudan katkı sunacaktır. Eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ilkelerinin olduğunu görmek; kişiye göre duruma göre değil iş etiği ilkelerimize göre standart yaklaşım olduğu algısını güçlendirecektir. Bu da kurumun imajına, itibarına doğrudan

olumlu bir katkı sunacaktır. Buna sahip şirketler günümüzde, birçok alanda avantajlı şekilde yola çıkıyorlar. Her bir paydaş bakış açısından, en çok çalışılmak istenen şirkete dönüşmenize olanak sunuyor. Belli bir zaman sonra, aynı istikrarı gösterdikten sonra, kendinizi çok da anlatmanıza gerek kalmıyor. Çünkü çalışanlarınız, onların aileleri, tedarikçileriniz, müşterileriniz... sizin marka elçinize dönüşüyor. Günün sonunda, geniş bir perspektiften baktığımızda, marka değerimize katkısı olan bir süreçten bahsediyoruz aslında.

### **Üçüncü taraflar günümüz iş dünyasında şirketlerin en önemli paydaşlarından biri olarak görülüyor. Bakioglu olarak 3. Tarafların etik farkındalığının artmasına yönelik çalışmalarınız bulunuyor mu?**

Çok önemli bir soru, öncelikle teşekkürler. Sizin tek başınıza iş etiği ilkelere sahip olmanız, yaşatmanız yeterli değil çünkü...Bu bir ekosistem. Sadece kurum olarak değil, çalışanlarınız, müşterileriniz, tedarikçilerinizle...yani tüm ekosistem içerisindeki paydaşlarınızla iş etiğini yaşattığınızda mükem-



mel iş yapış şekilleri, şeffaf ve hesap verilebilir, güvenilir yapılar ortaya çıkıyor. Bu bağlamda, biz kendi etik kodlarımızın oluşturulması, çalışanlarımıza aktarımı, eğitim süreçleri, içselleştirilmesi ve etik bildirim hattımızla birlikte etik kurulumuzun da oluşması anlamında oldukça mesai harcadık ve belli bir olgunluk seviyesine ulaştık. Şimdi tedarikçilerimizin de bu bilinçte, farkındalıkta olması adına hizmet sözleşmelerimizde bazı güncellemelere gidiyoruz. Onların geri dönüşleri ve bu süreçlere bakış açılarındaki olgunluk seviyesine göre de TEİD ile tanıştırmayı, yönlendirmeyi düşünüyoruz. Bizler ufak bir farkındalık sağlarız ancak TEİD çalışmaları, iletişim grupları ve doküman alt yapısıyla çok daha büyük bir katkı sağlanacağını düşünüyorum. Bu anlamda, sorunuza yanıtım evet ama biraz daha yolumuzun olduğu, gelişmeye açık bir alan olduğunu ifade edebilirim. Sahip olduğumuz tecrübe ve etik bakış açısıyla daha iyisini yapabileceğimize inanıyorum.

### **Şirketlerde etik kültür oluşturmasında üst yönetimin yapması gerekenler nelerdir? Bu konuda kurum olarak tavsiyelerinizi bizimle paylaşabilir misiniz?**

Etik kültür oluşumunda üst yönetim desteği olmazsa olmaz. Bu aşamada üst yönetimin desteğini almadığınız bir etik kültür yaratım yolculuğunda başarı oranınız oldukça düşük olacaktır. Bu yolculuğun başında olan şirketlere ilk önerim bu olabilir. Çünkü etik kültürde şöyle bir görüş vardır, "Ne kadar çok istisnanız varsa, etik kültürünüze o kadar gölge düşer." Yani, etik kodları çıkarmak en kolayı. Önemli olan bu kodların işletilmesi, uygun olmayan durumlarda gereken ihtar, süreç düzenleme, uyarı sistemlerinin devreye alınmasıdır. Burada tepe yönetim, duruma ve kişiye göre hareket ederse, etik ilkeleri yok sayarsa yani istisnalar yaratırsa, etik kültür daha oluşmadan yok olur. Bu nedenle üst yönetim bir kere, etik kültürün önemini bilmeli, kabullenmelidir. Sektörden bağımsız şekilde şirketlerinin varlıkla-

*Yarattığınız güven, eylem& söylem birliği kısa vadede kurum imajınızı orta ve uzun vadede ise itibarınızı etkileyecektir, şekillendirecektir.*

rını sürdürülebilir kılmak istiyorlarsa, etik kültürü de kucaklamalılar, desteklediklerini göstermeliler.

Kendimizden örnek verecek olursam, etik kodlarımızın güncellenmesi ve yazılı hale getirilmesi sürecinde, daha hiçbir adım atmadan tüm tepe yönetimimizi bir araya getirdik. Danışman firmamız moderatörlüğünde, farkındalık oturumları düzenledik. Kırık cam teorisinden, istisnaların yaratacağı risklerden ve gerçek anlamda işletebileceğimiz etik ilkeleri rehberimize almamız gerektiğinden bahsettik. Etik kodlar oluştuktan sonra herkes tek tek maddelerin üzerinden geçti. Tereddütlü olduğumuz noktalarda tartıştık ve henüz hazır değilsek rehberden çıkardık. Bunun da bir yolculuk olduğunu kabulendik. Belirli periyotlarla ya da vakalar, ihtiyaçlar üzerinden rehberimizi güncelliyoruz. Gerçek anlamda işletiyoruz.

Tepe yönetimin bu süreci sahiplenmesinin önemine dair bir örnek daha paylaşmak isterim. Etik kurul ve etik ihbar hattımızın kurulumundan sonra, bunu sadece posterlerle veya birkaç e-postayla organizasyona duyurmak yerine, online bir webinar gerçekleştirdik. Tüm çalışanlarımızın katılımına açık webinarda, Bakıoğlu Holding İcra Kurulu Eş Başkanımız aynı zamanda Yönetim Kurulu ve Etik Kurul Üyemiz Enver Bakıoğlu, açılış konuşmasını gerçekleştirerek, etik kodların ve kültürün öneminden, tepe yönetim olarak bu sürecin sağlıklı şekilde işletilmesi için gereken desteği ortaya koyduklarından bahsetti. Bunun gerçekten fark yarattığını düşünüyoruz.

**İş etiği ile ilgili oluşumları şirket-**



### **lerine yeni yeni entegre etmeye girişen kurumlara önerileriniz nelerdir?**

Öncelikle ben naçizane kendi deneyimimizi kısaca aktarabilirim. Her şirketin kültürünün, tepe yönetiminin bu konuya dair vizyonu ve yaklaşımının son derece etkili olduğunun da altını çizmek isterim. Demek istediğim bizde işleyen bir formül aynen bir başka şirkette işlemeyebilir. Bizim geçtiğimiz adımların daha azına veya daha fazlasına ihtiyaç duyabilirler. Ama ana hatlarıyla bir etik kültür yaratım yolculuğu için kilit noktalarla alakalı şunları ifade edebilirim:



*Yapay zekanın etiğini sağlayabilmek için önce mevcut düzende bu bilinç ve farkındalığa sahip olmak gerekiyor. Ancak bu sayede, bunun doğal uzantısı olarak yapay zeka etiğini de sağlayabiliriz.*

**Bu konuda deneyimli ve kurum kültürüne uygun bir danışmanla yola çıkmak.**

Anlam birliği yakalamak. Organizasyonunuzun iş etiğine bakış açısını, tam olarak ne anladığını ve beklediğini duymanız önemli olacaktır. Benzer şekilde tepe yönetimle yapılacak oturumlarla tepe yönetimin de bakış açısını ve vizyonunu duymanız iyi olacaktır. Varsaymamak ve kavramsallarda el sıkışmak, anlam birliği yakalamak için gerekli ilave uygulamalar varsa bunları tespit etmek önemli olacaktır.

## Mevcut durum analizi

Mevcutta işlediğini, işletildiğini düşündüğünüz etik kurallarınızı ortaya koymak; bu alana hizmet edecek tüm dokümanlarınızı (Politika, prosedür, yönetmelik...) masaya yatırmak, ilave ihtiyaçları tespit etmek ve organizasyonu geleceğe taşıyacak süreçte ihtiyacınız olan etik ilkeleri yine tespit etmek (Bunu da yine hem tepe yönetim hem çalışanlarla yapılacak odak gruplarla belirleyebilirsiniz.)

## Etik kodların yazılması ve tepe yönetimle paylaşılarak istisnasız biçimde uygulanacak bir versiyona dönüştürülmesi

**Lansman ve Eğitimler:** Tepe yönetimden birisinin liderlik edeceği bir açılış konuşması, duyuru ile konunun önem seviyesini ve sahiplenme seviyesini de işaret ederek anons etmek. İçselleşmesi için eğitimler ve yeni dönem çalışanlara yönelik oryantasyon programları tasarlamak.

## Etik yönetmeliği ve etik kurulu oluşturmak.

Etik ihbar bildirim hattının kurulması. Tarafsız bir kuruluş aracılığıyla etik ihlal bildirimleri için iletişim kanalları tanımlamak

## Süreci yazıldığı gibi etik ilkeler rehberindeki gibi işletmek.

## Sizce ülkemizde ve Dünyada iş etiği ile ilgili gelişime açık konular nelerdir? Gelecekte bizi neler bekliyor?

Son dönemde bu alandaki pek çok konferansta, makalede de okuduğumuz üzere yapay zekanın hayatımızdaki yeriyle birlikte yapay zeka etiği gibi bir kavram hayatımıza dahil oldu. Dijitalleşmenin baş döndürücü hızla ilerlediği, robotik süreçlerin hızla geliştiği bir düzende yapay zeka etiğini hesaba katmak da yine insanın sorumluluğunda. Yapay zekanın etiğini sağlayabilmek için önce mevcut düzende bu bilinç ve farkındalığa sahip olmak gerekiyor. Ancak bu sayede, bunun doğal uzantısı olarak yapay zeka etiğini de sağlayabiliriz. Bu alanda gelişime açık olduğunu ve gri alanların bulunduğunu görüyoruz. Çünkü yapay zeka uygulamaları ve dijital araçlar sayesinde artık gizlilik risk altına girdik. Ne kadar KVK gibi kanunlarla bunlar çerçevelenmeye çalışılsa da kişisel verilerin, tercihlerin gizliliğinin ihlal edilmesinin riskleri, yapay zeka geliştirme aşamasında yine etik çerçevelerin çizilmemesinin getireceği riskler göz ardı edilmemeli.

Yapay zeka burada güncel bir başlık olduğu için önceliklendirdim. Öte yandan etiğin çok daha üst bir bakış açısıyla ele alınması gerektiğine inanıyorum. Artık sadece insanı, insan zekasını odağa alan bir etikten bahsedemeyiz. Yapay zekayı, dünyayı, dünyanın sürdürülebilirliğini, tüm canlıları yani geleceği de gözettiğimiz bir iş etiğinden bahsetmeliyiz. Nitekim Covid bunu bize aslında çok güzel gösterdi. Dünyanın bir ucundaki virüs tüm dünyayı sardı ve tüm düzeni değiştirdi. Sadece kendimizi, şirketimizi, insanı odağa aldığımız bir etik anlayışı sığ kalmaktadır. Perspektifi genişlettiğimiz bir yerden etiği konuşmalıyız ve buna kafa yormalıyız diye düşünüyorum.■